

**PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL TERHADAP
KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN DENGAN
PERENCANAAN STRATEGIK SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Sumatera Barat)**

DRAF SKRIPSI



Oleh :

AULYA ARIESTI
67567/2005

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2009**

ABSTRAK

Aulya Ariesti 2005/67567 : Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan dengan Perencanaan Strategik sebagai Variabel Intervening (*Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Sumatera Barat*), 2009.

Pembimbing I : Lili Anita, SE., M. Si., Ak

II : Eka Fauzihardani, SE., M. Si., Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1). Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan 2). Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik, 3). Pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja keuangan perusahaan, dan 4). Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Sumatera Barat. Sampel penelitian yaitu perusahaan manufaktur berskala besar dengan responden penelitian adalah *general manager*, manajer keuangan dan manajer pemasaran. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan SPSS versi 11.00.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Lingkungan bisnis eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel LBE sebesar $0.497 > 0.05$, dan nilai koefisien regresi LBE sebesar -0.109 , sehingga hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini ditolak (2) Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan positif terhadap perencanaan strategik. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel LBE sebesar $0.006 < 0.05$, dan nilai koefisien regresi LBE sebesar 0.182 , sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima (3) Perencanaan strategik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari signifikansi variabel perencanaan strategik sebesar $0.000 < 0.05$, dan nilai koefisien regresi perencanaan strategik sebesar 0.630 , sehingga hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. (4) Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik dengan koefisien 0.1147 artinya besar pengaruh tidak langsung LBE terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik sebesar 0.1147 . Hasil penelitian ini menunjukkan LBE berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dan perencanaan strategik maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik bisa menjadi variabel intervening pada pengaruh tidak langsung LBE terhadap kinerja keuangan perusahaan, sehingga hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan dengan Perencanaan Strategik sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Sumatera Barat)"**.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan, arahan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Lili Anita, SE, M.Si., Ak selaku Pembimbing I dan Penasehat Akademik
2. Ibu Eka Fauzihardani SE, M.Si, Ak selaku Pembimbing II
3. Ibu Sany Dwita, SE, M.Si., Ak dan Ibu Nelvirita SE, M.Si., Ak selaku penguji
4. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
5. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
6. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

7. Kedua orang tua dan segenap keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang khususnya angkatan 2005.
9. Pimpinan perusahaan-perusahaan manufaktur berskala besar yang ada di Sumatera Barat yang telah bersedia mengisi kuesioner penelitian ini.
10. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga petunjuk, bimbingan dan bantuan yang Bapak, Ibu dan teman-teman berikan menjadi amal kebaikan dan mendapat balasan yang sesuai dari Allah SWT, amin.

Penulis menyadari keterbatasan ilmu yang penulis miliki, sehingga mungkin terdapat kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Terakhir penulis menyampaikan harapan semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

Padang, Agustus 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN TEORI	12
A. Landasan Teori	12
1. Kinerja Keuangan Perusahaan	12
a. Pengertian Kinerja	12
b. Penilaian Kinerja	13
c. Pengukuran Kinerja Keuangan Bisnis	15
d. Indikator Kinerja.....	18

2. Lingkungan Bisnis Eksternal	19
a. Definisi Lingkungan Bisnis	19
b. Analisis Lingkungan Bisnis	23
3. Perencanaan Strategik	33
a. Pengertian Strategi.....	33
b. Perencanaan Strategik.....	36
c. Sasaran Strategik	40
d. Inisiatif Strategik	42
e. Manfaat dan Keterbetasan Perencanaan Strategik.....	43
B. Penelitian Relevan	44
C. Pengembangan Hipotesis	46
D. Kerangka Konseptual	51
E. Hipotesis	52
BAB III METODE PENELITIAN	53
A. Jenis Penelitian	53
B. Populasi, Sampel dan Responden	53
C. Jenis Data dan Sumber Data	56
D. Metode Pengumpulan Data	56
E. Variabel Penelitian	57
F. Pengukuran Variabel	58
G. Instrumen Penelitian	58
H. Uji Instrumen	60
I. Hasil Uji Coba Instrumen	61

J. Model dan Teknik Analisis Data	62
K. Definisi Operasional	69
BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	70
A. Gambaran Umum Responden Penelitian	70
B. Analisis Deskriptif	71
C. Uji Instrumen	79
D. Uji Asumsi Klasik	81
E. Pengujian Model	82
F. Uji Hipotesis	84
G. Pembahasan	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	95
A. Kesimpulan	95
B. Saran	96

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penelitian Terdahulu	7
2. Ukuran Kinerja menurut Area dan Sudut Pandang.....	17
3. Indikator Kinerja	18
4. Variabel Kinerja Finansial	18
5. Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja.....	42
6. Daftar Nama Perusahaan Manufaktur.....	55
7. Instrumen Penelitian	59
8. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	62
9. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	71
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	72
11. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
12. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	73
13. Statistik Deskriptif	74
14. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Bisnis Eksternal	75
15. Distribusi Frekuensi Variabel Perencanaan Strategik.....	77
16. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Keuangan Perusahaan.....	78
17. Uji Reliabilitas.....	80
18. Uji Validitas.....	80
19. Uji Normalitas Residual.....	81
20. Uji F.....	82
21. Uji Koefisien Determinasi.....	83

22.	Koefisien Determinasi Hipotesis 1.....	84
23.	Koefisien Regresi Uji Hipotesis 1.....	84
24.	Koefisien Determinasi Hipotesis 2	86
25.	Koefisien Regresi Uji Hipotesis 2.....	86
26.	Koefisien Determinasi Hipotesis 3	87
27.	Koefisien Regresi Uji Hipotesis 3.....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar

1. <i>Route of Sustained Competitive Advantage</i>	21
2. Faktor-faktor Lingkungan Eksternal	26
3. Kerangka Konseptual.....	52
4. Pengaruh Variabel LBE terhadap Variabel KKP.....	64
5. Pengaruh Variabel LBE terhadap Perencanaan Strategik.....	65
6. Pengaruh Variabel Perencanaan Strategik terhadap KKP	65
7. Pengaruh Variabel LBE terhadap KKP melalui PS	66
8. Sub Struktur 1.....	85
9. Sub Struktur 2.....	86
10. Sub Struktur 3.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Format Kuesioner.....	98
2. Uji instrument: Pilot Test	102
3. Uji instrument Data Penelitian	104
4. Uji Asumsi Klasik dan Pengujian Model.....	106
5. Deskripsi Sampel	110
6. Tabulasi Gabungan	111
7. Surat Izin Penelitian.....	114

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan global yang semakin ketat sekarang ini. Kinerja keuangan perusahaan haruslah mencerminkan peningkatan dari tahun ke tahun. Apalagi dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif sehingga tantangan yang dihadapi oleh perusahaan baik yang berorientasi laba maupun tidak menjadi semakin kompleks. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari dalam perusahaan seperti: tantangan sumber daya manusia, terbatasnya modal dan menurunnya produktifitas. Akan tetapi, juga berasal dari luar perusahaan seperti: semakin tingginya tuntutan dari *customer* serta perkembangan teknologi yang semakin canggih.

Penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measurement*) dan non-keuangan (*non-financial performance measurement*) (Kaplan dan Norton, 1996). Pengukuran kinerja keuangan mengarah kepada perbaikan, perencanaan implementasi, dan pelaksanaan strategik. Adapun perbaikan tercermin dari sasaran-sasaran yang terkait dengan laba. Pengukuran kinerja non-keuangan lebih mengarah kepada kemampuan organisasi (perusahaan)

untuk menciptakan nilai ekonomik masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996).

Kinerja keuangan adalah prestasi kerja di bidang keuangan yang telah dicapai oleh perusahaan (Mulyadi, 2001). Secara garis besar, penilaian kinerja suatu perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan analisis yang tergantung dari sudut pandang pemilik, kreditur, dan manajer (Kuncoro, 2005). Apabila analisis dilakukan dari sudut pandang pemilik, maka kinerja perusahaan dinilai dari segi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bagi pemegang saham. Jika analisis dilakukan dari sudut pandang kreditur, maka kinerja keuangan dinilai dari segi efisiensi dan efektivitas perusahaan (Kuncoro, 2005).

Dalam memperbaiki kinerja keuangannya banyak perusahaan menggunakan proposisi lingkungan dan konsep kesesuaian strategi, sehingga diharapkan melalui konsep ini perusahaan mampu memanfaatkan kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya (Mulyadi, 2001). Perubahan begitu cepat yang terjadi dalam lingkungan bisnis, menuntut setiap pelaku bisnis selalu memberikan perhatian dan respon terhadap lingkungannya, yang kemudian merumuskan strategi agar mampu mengantisipasi perubahan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Didasari atas pentingnya perumusan strategi, proses perumusan strategi merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk menemukan strategi yang tepat bagi perusahaan (Septiawan, 2009). Rangkaian kegiatan yang diperlukan meliputi analisis lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun

lingkungan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat memperlancar ataupun menghambat perkembangan perusahaan.

Lingkungan bisnis (*business environment*), dapat dibedakan atas lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Wheelen dan Hunger, 1992). Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan makro yang berpengaruh terhadap organisasi terdiri dari, kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, serta kekuatan sosial dan budaya (Wheelen dan Hunger, 1992). Keseluruhan kekuatan yang ada dalam lingkungan ini memiliki pengaruh yang langsung terhadap prospek perusahaan.

Lingkungan industri juga berperan dalam mempercepat perubahan lingkungan. Lingkungan industri yang dimaksud adalah, *bargaining power* pembeli, *bargaining power* penjual, masuknya pendatang baru yang potensial, adanya barang substitusi, dan intensitas persaingan perusahaan dalam industri. Ke lima faktor di atas dikenal dengan kekuatan bersaing dari Porter (1996). Dari sudut pandang perusahaan semua faktor diatas merupakan faktor yang berada diluar kendali perusahaan (faktor eksternal). Semua faktor eksternal memberikan peluang dan ancaman (tantangan) bagi perusahaan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan.

Dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan bisnis dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap berbagai

macam peluang. Hal ini juga membantu perusahaan untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan (Jauch dan Glueck, 1998). Perencanaan strategik yang efektif mencoba untuk mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi, atau berupaya untuk mempengaruhi lingkungan pada arah yang menguntungkan (Karhi dan Winardi, 1997).

Dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, produk dan jasa yang dihasilkan oleh produsen hanya dapat dipilih oleh *customers* jika produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan (*distinction*) dari persaingan. Keunggulan hanya dapat diraih melalui langkah-langkah strategik, bukan langkah-langkah kecil dan sepele (Mulyadi, 2001). Hanya perusahaan yang memiliki kemampuan untuk melipatgandakan kinerjanya akan mampu bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Untuk dapat melipatgandakan kinerjanya, manajemen perusahaan perlu mencari langkah-langkah cemerlang dan besar. Langkah-langkah tersebut direncanakan dalam tiga tahap perencanaan: perumusan strategi, perencanaan strategik, dan penyusunan program (Mulyadi, 2001). Pada penelitian ini penulis hanya fokus pada perencanaan strategik. Melalui tahap perencanaan strategik ini, personel dituntut untuk mencari inisiatif-inisiatif strategik guna mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang telah dirumuskan (Mulyadi, 2001).

Strategi yang dirumuskan perusahaan merupakan keahlian manajemen dalam mengelola perusahaan. Strategi berawal dari cara perusahaan yang

mengatur tentang penggunaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan secara efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah. Dalam memilih strategi yang cocok untuk diterapkan, perusahaan terlebih dahulu harus memperhatikan lingkungan yang ada disekitar mereka baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sehingga nantinya bisa digunakan untuk memformulasikan misi dan perusahaan dapat menetapkan strategi apa yang dapat diterapkan sesuai dengan kondisi perusahaan (Karhi dan Winardi, 1997).

Perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan dan perkiraan jumlah sumberdaya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Perencanaan strategik menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001). Tanpa adanya perencanaan strategik seorang manajer tidak akan dapat bersaing dalam era globalisasi ekonomi yang berdampak pada semakin ketatnya persaingan dan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha.

Perubahan lingkungan usaha yang terjadi begitu cepat mengakibatkan melambatnya proyek infrastruktur dan properti baru di Tanah Air tahun 2009

pada tiga bulan pertama ini. Hal ini mengakibatkan terjadinya penurunan konsumsi semen baik di pasar ekspor maupun di pasar domestik. Data dari Asosiasi Semen Indonesia (ASI) menunjukkan pada triwulan I 2009 terjadi penurunan konsumsi hingga 9,4% dari periode yang sama tahun lalu (Padang Ekspres, 16 April 2009). Pasar ekspor yang menurun drastis ini menunjukkan krisis ekonomi juga melanda negara-negara di luar negeri. Menurut Urip selaku Ketua ASI, berbagai masalah yang dihadapi oleh produsen semen sekarang ini serta masalah eksternal seperti: kebijaksanaan yang dikeluarkan otoritas moneter, tingkat bunga, nilai tukar dolar Amerika terhadap rupiah, dan tingkat persaingan sangat mempengaruhi formulasi strategi yang akan disusun yang nantinya juga akan dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan itu sendiri (Padang Ekspres, 16 April 2009).

Ada sejumlah penelitian yang dilakukan oleh kalangan sarjana atau pemikir yang menunjukkan pengaruh antara lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik. Tabel 1 berikut menunjukkan hasil penelitian dari para peneliti serta faktor-faktor eksternal yang diuji:

Tabel 1
Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Tempat Penelitian	Faktor-faktor Eksternal yang diuji	Hasil Penelitian
1	Melly Rosdiana (2005), Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ).	Persaingan pasar, perkembangan hukum, kehidupan sosial dan perkembangan teknologi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan tetapi lemah terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik.
2	Irhas Effendi (2007), Penelitian pada Bank Umum Devisa di Indonesia	Kebijaksanaan yang dikeluarkan otoritas moneter, tingkat bunga, nilai tukar dolar Amerika terhadap rupiah, dan tingkat persaingan yang dicerminkan oleh rasio konsentrasi.	Variabel lingkungan bisnis eksternal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dan perencanaan strategik meskipun nilainya relatif kecil.
3	Abdul Rahman (2007), Penelitian pada Perusahaan Industri Asuransi Jiwa di Indonesia	Rasio penduduk tertanggung, bunga deposito berjangka, rasio biaya komisi asuransi, dan rasio beban klaim asuransi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan bisnis eksternal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik.
4	Rezi Septiawan (2009), Penelitian pada PT. Pesona Remaja Industri Malang	Lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasional.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik.
5	Fauzia Dianawati (2006), Studi Kasus pada Bank Muamalat Indonesia	Jumlah pesaing Bank Muamalat Indonesia dalam industri bank syariah, <i>Gross National Product</i> per kapita penduduk Indonesia, indeks industri Indonesia, tingkat suku bunga SBI, dan nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika.	Hasil pengujian empiris membuktikan bahwa variabel lingkungan bisnis eksternal yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan adalah jumlah pesaing potensial Bank Muamalat Indonesia.

Penelitian yang dilakukan saat ini juga memfokuskan pada pengaruh variabel lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan

dengan perencanaan strategik sebagai variabel intervening. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Sumatera Barat dan menggunakan ukuran kinerja menurut area dan sudut pandang kepentingan dari para pemilik, manajer, dan kreditor dalam mengukur kinerja keuangan perusahaannya.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, dengan demikian diperlukan adanya penelitian yang dapat menjadi acuan untuk melihat sejauhmana pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik. Hal inilah yang menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian dalam konteks di atas. Untuk itu penelitian ini penulis beri judul "**Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan dengan Perencanaan Strategik sebagai Variabel Intervening**" (*Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Sumatera Barat*).

.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan.

2. Sejauhmana pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik
3. Sejauhmana pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja keuangan perusahaan.
4. Sejauhmana pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik
5. Sejauhmana pengaruh kondisi lingkungan bisnis internal terhadap kinerja keuangan perusahaan
6. Sejauhmana pengaruh perumusan strategi dan penyusunan program terhadap kinerja keuangan perusahaan

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka pembatasan masalah dalam penelitian ini terbatas pada pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan perencanaan strategik sebagai variabel intervening.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, adapun rumusan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Sejauhmana pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan

2. Sejauhmana pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik
3. Sejauhmana pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja keuangan perusahaan
4. Sejauhmana pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan
2. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik
3. Pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja keuangan perusahaan
4. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi berbagai pihak antara lain:

1. Kegunaan Operasional

- a) Dapat dijadikan sebagai acuan dalam menyusun perencanaan strategik perusahaan dan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis eksternal dimasa yang akan datang.

- b) Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi manajemen, sebagai masukan dalam merancang perencanaan strategik di dalam perusahaan, serta pengukuran kinerja yang tepat dan bermanfaat dalam evaluasi kinerja keuangan perusahaan.

2. Kegunaan dalam Pengembangan ilmu.

- a). Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu akuntansi manajemen khususnya akuntansi manajemen kontemporer, dan sistem pengendalian manajemen dengan pendekatan manajemen strategik.
- b). Bagi Praktisi. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna kepada semua pihak yang terlibat dalam perencanaan strategik untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis eksternal guna meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.
- c). Bagi Peneliti. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi mereka yang ingin mengetahui lebih mendalam mengenai keterkaitan variabel perencanaan strategik dengan lingkungan bisnis eksternal serta pengaruhnya terhadap kinerja keuangan perusahaan.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Keuangan Perusahaan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan (Umar, 2005). Menurut Prawirosetono (1992) dalam Rosdiana (2005) kinerja (*performance*) adalah hasil yang dapat dicapai seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Bastian (2001), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut “ *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai

dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Penilaian Kinerja

Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Anthony dan Govindarajan, 1998). Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan (Kaplan dan Norton, 1996). Di sini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang

lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan (Umar, 2005).

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non-keuangan (Kaplan dan Norton, 1996). Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non-keuangan tentang kepuasan *customer*, produktifitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non-keuangan. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti: (1) meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, (2) meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa, (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personel (Kuncoro, 2005).

c. Pengukuran Kinerja Keuangan Bisnis

Apabila kita menilai kinerja suatu bisnis, yang harus diperhitungkan pertama kali adalah konsekuensi keuangan dan ekonomi dari keputusan manajemen yang mempengaruhi investasi, operasional, dan pembiayaan. Penciptaan nilai bagi para pemegang saham mensyaratkan hasil yang positif dari bidang-bidang tersebut, yang akan menghasilkan pola aliran kas (*cash flow*) yang menguntungkan. Karena banyaknya alat yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja, maka untuk mengukur kinerja suatu unit bisnis dapat digunakan teknik yang berbeda dengan cara-cara tertentu (Kuncoro, 2005).

Menurut definisi, rasio berhubungan dengan beberapa besaran yang saling terkait satu dengan yang lain. Agar rasio mampu memberikan gambaran yang berguna, maka baik arti maupun batasan dari rasio yang dipilih harus dipahami terlebih dahulu dengan menentukan elemen-elemen: (1) sudut pandang yang akan digunakan, (2) tujuan analisis, (3) standar pembandingan (Kuncoro, 2005).

Beberapa rasio tertentu hanya bermanfaat jika dihubungkan dengan sudut pandang yang dipilih dan tujuan analisis. Jika terdapat kesesuaian, maka rasio bisa menjadi standar untuk melakukan perbandingan. Selain itu, rasio bukan merupakan sebuah kriteria yang mutlak. Analisis rasio akan memberikan hasil yang terbaik jika digunakan dalam suatu kombinasi untuk menunjuk suatu perubahan kondisi keuangan atau kinerja operasional

selama periode tertentu. Terdapat tiga kelompok yang berkepentingan dalam berhasil atau tidaknya suatu bisnis, yaitu (Kuncoro, 2005):

1. Pemilik (Investor)

Pemilik sebuah bisnis adalah pihak yang paling berkepentingan dengan profitabilitas saat ini dan masa depan dari investasi ekuitas mereka. Para pemilik ini mengharapkan pertumbuhan pendapatan, aliran dana (*cash flows*), dan dividen, yang jika ketiga hal tersebut dikombinasikan akan menghasilkan pertumbuhan nilai ekonomi modal yang ditanamkan.

2. Manajer

Pihak yang paling dekat dengan kegiatan bisnis sehari-hari dan juga bertanggung jawab terhadap kinerja jangka panjang perusahaan adalah manajemen sebuah organisasi. Seorang manajer bertanggung jawab atas efisiensi operasional, profitabilitas saat ini dan masa depan, pengelolaan modal yang ada, pengelolaan SDM dan sumber daya lainnya, semua itu harus dilakukan dalam konteks strategi bisnis yang sehat.

3. Kreditor

Kreditor adalah pihak yang memberikan pinjaman dana pada suatu bisnis selama jangka waktu tertentu. Mereka paling berkepentingan pada kemampuan suatu bisnis dalam mengembalikan pokok pinjaman plus bunga yang akan memberikan margin perlindungan terhadap risiko yang mereka hadapi.

Area pokok kinerja keuangan dari sudut pandang kepentingan manajemen, pemilik, dan kreditor disajikan pada Tabel 2 bersama-sama dengan rasio keuangan dan ukuran yang paling umum dan relevan dengan area-area tersebut.

Tabel 2
Ukuran Kinerja menurut Area dan Sudut Pandang

Manajemen	Pemilik	Pemberi Pinjaman
Analisis Operasional	Profitabilitas	Likuiditas
<i>Gross margin</i> <i>Profit margin</i> <i>Operating expense analysis</i> <i>Contribution analysis</i> <i>Operating leverage</i> <i>Comparative analysis</i>	<i>Return on total net worth</i> <i>Return on common equity</i> <i>Earnings per share</i> <i>Cash flow per share</i> <i>Share price appreciation</i> <i>Total shareholder return</i> <i>Shareholder value analysis</i>	<i>Current ratio</i> <i>Acid test</i> <i>Quick sale value</i> <i>Cash flow patterns</i>
Manajemen Sumber daya	Disposisi Penghasilan	Financial Leverage
<i>Assets turnover</i> <i>Working capital management</i> - <i>Inventory turnover</i> - <i>Accounting receivable patterns</i> - <i>Account payable patterns</i> <i>Human resources effectiveness</i>	<i>Dividens per share</i> <i>Dividend yield</i> <i>Payout/retention of earnings</i> <i>Dividend coverage</i> <i>Dividends to assets</i>	<i>Debt to assets</i> <i>Debt to capitalization</i> <i>Debt to equity</i> <i>Risk/reward trade-off</i>
Profitabilitas	Indikator Pasar	Debt Service
<i>Return on assets (total or net)</i> <i>Return before interest and taxes</i> <i>Return on current value basis</i> <i>Investment project economics</i> <i>Cash flow return on investment</i> <i>Free cash flow</i>	<i>Cash flow analysis</i> <i>Price/earnings ratio</i> <i>Cash flow multiples</i> <i>Market to book value</i> <i>Relative price movements</i> <i>Value of the firm</i>	<i>Interest coverage</i> <i>Burden coverage</i> <i>Cash flow analysis</i>

d. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Bastian, 2001). Wibisono (2006), membagi indikator kunci kinerja atas:

Tabel 3
Indikator Kinerja

Bidang Usaha	Variabel kinerja Kunci	Deskripsi
Perusahaan Manufaktur	Kualitas Pemasok	Jumlah produk cacat dari pemasok yang ditemukan dalam suatu periode tertentu
	Biaya akibat kualitas yang buruk	Total biaya yang harus dikeluarkan karena perbaikan produk cacat, baik yang ditemukan oleh internal maupun eksternal
	Waktu siklus	Waktu yang diperlukan perusahaan melayani konsumen, mulai dari pemesanan hingga produk tiba di tangan konsumen
	Waktu perbaikan	Waktu yang diperlukan untuk memperbaiki produk cacat yang ditemukan oleh internal
	<i>First time yield</i>	Jumlah barang yang diproduksi tanpa harus melewati perbaikan sama sekali.
	Tingkat persediaan	Tingkat persediaan rata-rata bahan baku dan barang jadi.

Selain itu, Wibisono (2006) juga membagi variabel kinerja finansial atas:

Tabel 4
Variabel Kinerja Finansial

Bidang Usaha	Variabel Kinerja Kunci	Deskripsi
Perusahaan Manufaktur	<i>Aset management ratio</i>	Ukuran untuk menilai efisiensi suatu perusahaan dalam memanfaatkan aset yang dimilikinya
	<i>Profitability ratio</i>	Ukuran untuk menilai tingkat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan
	<i>Liquidity ratio</i>	Ukuran untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya

	<i>Market share</i>	Bagian dari pasar yang dilayani oleh perusahaan relatif terhadap keseluruhan pasar
	<i>Market position</i>	Posisi perusahaan relatif terhadap kompetitor
	<i>Bussiness growth</i>	Tren yang menunjukkan perkembangan skala bisnis perusahaan

2. Lingkungan Bisnis Eksternal

a. Definisi Lingkungan Bisnis

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada diluar organisasi (Robbins, 1994). Dalam konteks manajemen strategi lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment* (Pearce dan Robinson, 2000), dan *specific environment* (Robbins, 1994) yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, mencakup pesaing, pemasok, pelanggan dan serikat dagang.

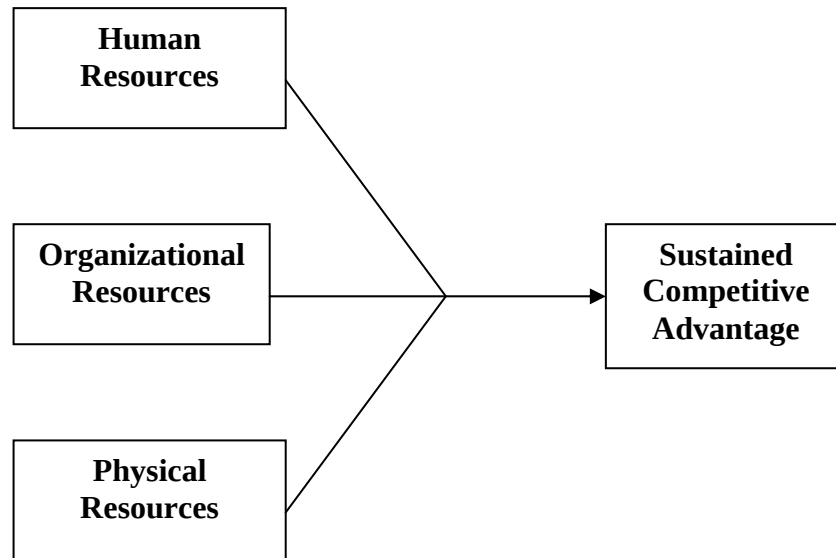
Selanjutnya lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga *general environment* (Robbins, 1994), dan *remote environment* (Pearce dan Robinson, 2000). Pearce dan Robinson (2000) membedakan lingkungan atas lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri dan lingkungan operasional. Wheleen dan Hunger (1992) membedakannya atas lingkungan eksternal (*external environment*) dan lingkungan internal (*internal environment*).

Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen dan Hunger, 1992). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan. Peter *et al.*, (1996) menjelaskan bahwa:

“A firm’s resources constitute its strengths and weaknesses. They include human resources (the experience, capabilities, knowledge, skills, and judgment of all the firm’s employees) organizational resources (the firm’s systems and processes, including its strategies, structure, culture, purchasing/materials management, production/ operations, financial base, research and development, marketing, information system, and control systems), and physical resources (plant and equipment, geographic locations, access to raw materials, distribution network, and technology).”

Menurut Peter *et al.*, (1996) lingkungan internal perusahaan merupakan sumberdaya perusahaan (*the firm’s resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumberdaya perusahaan ini meliputi sumberdaya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan, sumberdaya perusahaan (*organizational resources*) seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian, dan sumberdaya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi).

Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumberdaya tersebut maka, ketiga sumber daya diatas memberikan perusahaan *sustained competitive advantage*. Gambar 1 berikut memperlihatkan rute untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing (*sustained competitive advantage*):



Gambar 1: Route to Sustained Competitive Advantage

Sumber : Peter Wright et., al. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 1996.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi perusahaan (Brooks, 1997). Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal (Foulkner, 1997).

Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumberdaya (*resources*). Perspektif ini mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan

undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan (Salusu, 1996). Kedua, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya (Salusu, 1996).

Ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal, yaitu ukuran obyektif (*obyectif environmental measures*) dan ukuran subyektif/persepsi (*perceptual environmental measures*) (Foulkner, 1997). Pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan obyektif dilakukan dengan menggunakan data-data industri seperti, pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi industri. Sementara pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan subyektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (*key informan*) dari lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis eksternal berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan top manajer (Mulyadi, 2001).

Dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*), untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial serta formulasi dan perencanaan strategik ukuran subyektif lebih relevan digunakan (Juach dan Glueck, 1998). Sementara ukuran obyektif relevan untuk memahami dan

mengukur hambatan eksternal (*external constraints*) yang dihadapi perusahaan dan kualitas peluang yang tersedia (Foulkner, 1997).

b. Analisis Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis, maksudnya adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi (Kuncoro, 2005). Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*managerial implications*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dengan ini diharapkan manajemen akan memiliki gambaran yang jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

Saat ini pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena (Siagian, 2001):

1. Jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selalu berubah,
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam,
3. Adanya faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan,
4. Kondisi eksternal berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Teori manajemen mengatakan analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua komponen pokok, yakni analisis lingkungan makro (*macro*

environment) dan lingkungan industri (*competitive environment*) (Wheelen dan Hunger, 1992). Lingkungan makro terdiri dari kekuatan ekonomi, kekuatan politik dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan sosial dan budaya. Keseluruh kekuatan yang ada dalam lingkungan makro ini memiliki pengaruh yang langsung terhadap prospek perusahaan, namun disaat yang sama juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri (Karhi dan Winardi, 1997). Pengaruh tidak langsung ini dapat terjadi jika masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum gilirannya berpengaruh pada perusahaan.

1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro disebut juga lingkungan sosial (Wheelen dan Hunger, 1992), lingkungan jauh (Pearce dan Robinson, 2000). Lingkungan sosial termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan sering kali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Lingkungan sosial yang dimaksud yaitu (Wheelen dan Hunger, 1992):

1. Kekuatan Ekonomi
2. Kekuatan Teknologi
3. Kekuatan hukum-politik
4. Kekuatan Sosial Budaya

Penulis lain seperti Pearce dan Robinson (2000) membagi lingkungan sosial (jauh) atas 5 yaitu; (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi, dan (5) faktor ekologi. Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air

yang mendukung kehidupan mereka. Wheelen dan Hunger (1992) memasukkan faktor ekologi dari Pearce sebagai bagian dari kekuatan sosial dan budaya. Menurutnya faktor ekologi yang merupakan bagian dari kekuatan sosial budaya karena dalam kekuatan sosial budaya sudah dipertimbangkan masalah ekologi. Hitt dan Ireland (1997) membagi lingkungan makro atas (1) lingkungan politik dan hukum (*political and legal environment*), (2) lingkungan ekonomi makro (*macroeconomic*), (3) lingkungan teknologi (*technological environment*), (4) lingkungan kependudukan (*demographic environment*), (5) lingkungan sosial (*social environment*).

Ada enam kecendrungan sosial budaya yang dapat membantu menentukan masa yang akan datang: (1) Kepedulian terhadap lingkungan yang semakin meningkat, (2) Pertumbuhan pasar senior, (3) Ledakan kecil bayi baru, (4) Penurunan pasar masal, (5) Jarak dan lokasi tempat hidup, (6) Perubahan pada rumah tangga.

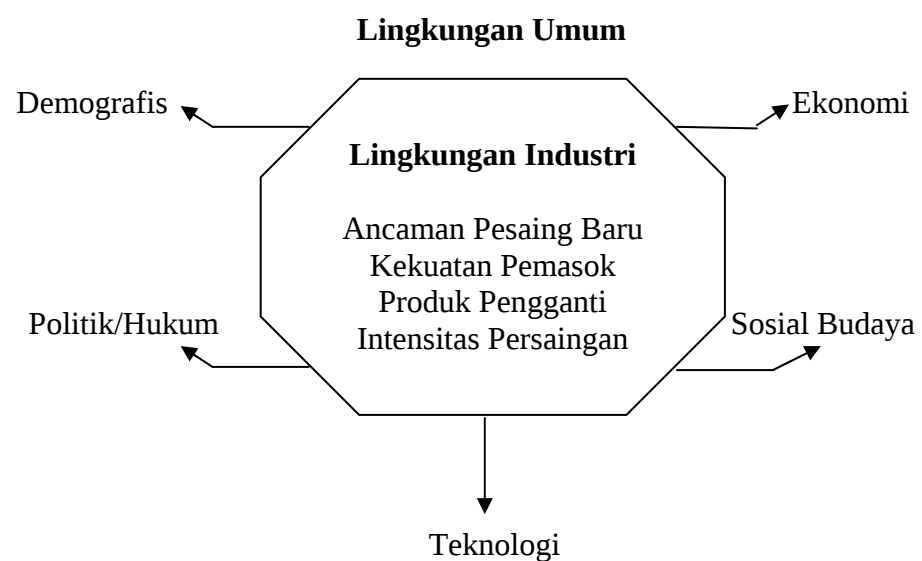
Hitt dan Ireland (1997) membagi unsur-unsur lingkungan eksternal sebagai berikut yaitu terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum dibagi atas kekuatan ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik/ hukum dan demografis.

a). Kekuatan Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Di Negara sedang berkembang kekuatan politik dan hukum memiliki

pengaruh yang riil terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan melalui peluang dan ancaman bisnis yang ditimbulkannya. Manajemen perlu memperhatikan aspek-aspek kekuatan politik berikut ini seperti, ideologi negara, stabilitas politik, hubungan internasional, dan peran pemerintah. Aspek kekuatan politik diatas pada dasarnya sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perusahaan di negara tersebut.

Kekuatan hukum juga sangat mempengaruhi strategi bisnis yang disusun perusahaan. Salah satu kendala dalam bidang hukum di negara sedang berkembang adalah tidak atau belum mandirinya hukum tersebut dan seringnya intervensi eksekutif pemerintah. Bahkan sering juga didengar bahwa pelaksanaan keputusan hukum dapat juga dipengaruhi oleh uang. Gambar 2 berikut menguraikan unsur-unsur lingkungan bisnis eksternal dari Hitt dan Ireland:



Gambar 2: Faktor-faktor Lingkungan Eksternal
Sumber: Hitt dan Ireland (1997); *Strategic Management*

Korupsi dan penyalahgunaan wewenang bukanlah hal yang aneh. Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi disaat yang sama, juga membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

b). Kekuatan Ekonomi

Kekuatan ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi dimana perusahaan beroperasi. Dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dan segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik ditingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut; trend GNP, ketersediaan kredit secara umum, tingkat bunga, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, pengendalian upah/harga, devaluasi/ revaluasi, jumlah uang beredar tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*) (Wheelen dan Hunger, 1992). Siagian (2001) menambahkan segi-segi ekonomi yang perlu dipertimbangkan dan diperhitungkan dalam perencanaan strategik mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. perkembangan global di bidang ekonomi
- b. pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
- c. kehadiran korporasi multinasional,
- d. kejutan dibidang energi, dan
- e. pendanaan

c). Kekuatan Teknologi

Kemajuan teknologi yang berkembang saat ini telah begitu pesatnya, sehingga secara tidak langsung mampu dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja perusahaan (Salusu, 1996). Kekuatan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan bagi bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Sebagai contoh, kemajuan dibidang komputer, robot, laser, jaringan satelit, *fiber optics*, dan bidang lain yang berkaitan, telah memberi peluang besar bagi perusahaan untuk melakukan *improvement* terhadap operasinya.

Perubahan teknologi dapat terjadi di luar industri yang akhirnya terkena dampak perubahan tersebut. Sebagai contoh, perkembangan industri *semiconductor*, yang semula tidak berkaitan dengan bisnis pembuatan jam, namun ternyata memberikan peluang untuk membuat jam digital yang sangat akurat dengan biaya rendah. Perubahan teknologi menuntut manajer perusahaan di negara berkembang untuk berhati-hati dalam memutuskan teknologi yang tepat dengan tetap memperhatikan penyesuaian dengan lingkungan bisnis. Teknologi yang biasanya *labor saving* bertentangan dengan tersedianya tenaga kerja yang berlimpah.

d). Kekuatan Sosial Budaya

Kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai, *trend* sosial, psikologi konsumen, dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Tradisi membatasi praktik-praktik sosial untuk jangka waktu yang panjang, sepuluh bahkan sampai ratusan tahun. Seperti tradisi lebaran, memberikan peluang bisnis transportasi, pembuatan kartu lebaran, paket lebaran, hiburan dan bisnis lain yang terkait. Nilai adalah sesuatu yang dihargai tinggi oleh masyarakat. Masyarakat yang menjunjung tinggi pendidikan keluarganya akan berdampak besar terhadap bisnis pendidikan dan bisnis yang terkait dengan pendidikan. Trend sosial dapat dilihat misalnya dari pertumbuhan penduduk.

Pertumbuhan penduduk berarti secara ekonomis membesarnya pasar barang dan jasa. Oleh karena itu, negara sedang berkembang merupakan pasar potensial bagi berbagai produk baik dari negara dunia ketiga maupun negara maju. Bertambahnya penduduk juga berarti tersedianya tenaga kerja secara melimpah. Akibatnya beban biaya yang ditanggung oleh produsen menjadi lebih rendah, yang merupakan juga keunggulan komparatif (*comparative advantage*) yang dimiliki negara sedang berkembang.

2. Lingkungan Industri

Menurut Porter, ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri: (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar pemasok, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4)

Ancaman produk substitusi, dan (5) persaingan dalam industri. Untuk menyusun rancangan strategi yang baik dan agar dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam industrinya maka perusahaan harus dapat meminimumkan dampak kelima kekuatan tersebut.

Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri. Kekuatan persaingan akan menjadi dasar bagi penyusun strategi dalam perumusan strategi perusahaan yang tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan posisi dalam industri yang membuat mereka *survive*. Berikut akan dibahas masing-masing kekuatan persaingan diatas.

a). Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Adanya pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan seringkali sumberdaya yang cukup besar. Hal ini mengakibatkan harga dapat turun atau biaya membengkak yang akhirnya mengurangi kemampulabaan. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi kedalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk dapat berkembang.

Besar ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada hambatan masuk yang ada dan reaksi dari peserta persaingan yang ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas

tidak merupakan ancaman yang serius. Ada enam sumber utama hambatan masuk (Porter, 1996):

1. Skala Ekonomis (*Economies of Scale*).
2. Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*).
3. Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*).
4. Hambatan Biaya Bukan Karena Skala (*Cost Disadvantages Independent of Size*).
5. Akses ke Saluran Distribusi (*Access to Distribution Channels*).
6. Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*).

b). Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

1. Didominasi oleh sedikit perusahaan.
2. Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya-tidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (*switching cost*).
3. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri
4. Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya.
5. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

c). Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli atau pelanggan dapat juga bersaing dalam industri dengan cara menekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik/tinggi atau layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang mana semua ini dapat menurunkan laba industri.

Kelompok pembeli dikatakan kuat jika:

1. Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (volume) besar.
2. Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi.
3. Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar.
4. Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya.
5. Produk industri tidak merupakan bagian penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
6. Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli.
7. Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.

d). Ancaman Produk Substitusi

Dengan menetapkan batas harga tertinggi (*ceiling price*), produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Sebagai contoh komersialisasi besar-besaran sirup jagung berkadar fruktosa tinggi, substitusi bagi gula, telah merepotkan para produsen gula saat ini.

Produk substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa-masa normal, melainkan juga mengurangi “tambang emas” yang dapat diraih industri dalam masa keemasan. Produk pengganti yang secara strategik layak menjadi pusat perhatian adalah, (1) kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi.

e). Intensitas Persaingan

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti, persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor:

1. Jumlah peserta persaingan banyak dan seimbang dalam hal ukuran dan kekuatan.
2. Pertumbuhan industri yang lamban.
3. Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan.
4. Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau produk bersifat mudah rusak (*perishable*), mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
5. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
6. Hambatan keluar yang tinggi.
7. Taruhan strategis yang besar.

3. Perencanaan Strategik

a. Pengertian Strategi

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi (Karhi dan Winardi, 1997). Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengarahkan dan

mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif keperwujudan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumberdaya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dalam menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan (Siagian, 2001).

Menurut Pearce dan Robinson (2000) strategi merupakan rencana main suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Jauch dan Glueck (1998) mengemukakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi harus dipadukan dengan masalah operasional. Jauch dan Glueck (1998) meninjau strategi dari dua sisi yaitu:

1. Sisi yang pertama *“A strategy is a specific pattern of decisions and action that’s managers take to achieve an organization’s goals”*. Strategi dipandang sebagai pola

khusus dari keputusan dan tindakan yang diambil manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Sisi kedua yang juga dikemukakan oleh Porter (1996) bahwa strategi merupakan pola di dalam arus keputusan atau tindakan. Dalam praktiknya, strategi pada kebanyakan organisasi merupakan kombinasi dari apa yang direncanakan dan apa yang terjadi. Oleh karena itu, tidak semua rencana strategi dapat diimplementasikan, karena adakalanya strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) tidak dapat dijalankan sepenuhnya (*unrealized strategy*). Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi pada saat menyusun rencana strategi, misalnya: gejolak politik, krisis ekonomi, globalisasi, dan lain sebagainya. Hal ini dapat dideteksi pada saat evaluasi dan pengawasan strategi.

Oleh karena manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/atau kondisi organisasi (Mulyadi 2001). Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih jika perlu adanya strategi lain yang muncul (*emergent*

strategy) dan mungkin perlu diterapkan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Berdasarkan tinjauan beberapa konsep tentang strategi di atas, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai:

1. Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya
2. Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.
3. Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

Porter (1996) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing (Karhi dan Winardi, 1997). Implikasi dari kajian tersebut adalah bahwa organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya.

b. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik merupakan langkah penerjemahan strategi kedalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren. Dalam

memasuki lingkungan bisnis yang semakin kompetitif tipe perencanaan yang digunakan oleh perusahaanpun mengalami perubahan.

Ada empat tipe perencanaan yang digunakan perusahaan sampai saat ini yaitu (Karhi dan Winardi, 1997): (1) Anggaran tahunan, (2) Perencanaan berbasis prakiraan, (3) Perencanaan berorientasi keluar, dan (4) Manajemen strategik. Adapun yang akan dibahas pada penelitian ini hanya berfokus pada tipe perencanaan manajemen strategik.

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekadar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi dimasa depan, namun lebih dari itu. Manajemen strategik merupakan suatu tipe perencanaan yang dapat merespon lingkungan bisnis yang demikian. Jangka waktu yang dicakup dalam perencanaan tipe ini cukup panjang agar dapat mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan.

David (1999) dalam Rosdiana (2005) memberikan pengertian manajemen strategik sebagai *“the art and science of formulating, implementing, and evaluating crossfunctional decisions that enable an organization to achieve its objectives”*. Pengertian diatas menjelaskan juga bahwa manajemen strategik merupakan suatu proses yang terdiri dari tiga yaitu, tahap perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*).

Lebih jauh, ada berbagai definisi tentang manajemen strategik, yang pada hakekatnya mengandung 2 (dua) hal penting, yakni:

1. Bahwa manajemen strategik terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi/kontrol terhadap strategi.
2. Manajemen strategik memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/ akuntansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis.

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan organisasi, maka penerapan manajemen strategik dalam suatu organisasi diharapkan akan membawa manfaat-manfaat atau keuntungan sebagai berikut (Karhi dan Winardi, 1997):

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
6. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Pertama, terdapat adanya analisis strategik di mana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. Kedua, terdapat pula adanya pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasinya, dan pilihan antara mereka. Ketiga, terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan (Kuncoro, 2005).

Konsep manajemen modern menunjukkan bahwa badan usaha atau perusahaan yang melakukan suatu kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri melainkan, berada dalam lingkungan (*environment*) yang saling berpengaruh (Mulyadi, 2001). Suatu perusahaan akan selalu berada ditengah lingkungan yang terdiri dari pemerintah, masyarakat sosial, pelanggan, pemasok, pegawai atau karyawan, dan industri sejenis yang merupakan pesaing. Kemampuan perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dari faktor-faktor lingkungan yang saling berpengaruh dan mempengaruhi, akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Langkah-langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh dan saling mempengaruhi didalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan

ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategis (Mulyadi, 2001).

c. Sasaran Strategik

Pada dasarnya sasaran strategik ini berupa pernyataan kualitatif yang akan melukiskan kondisi yang akan diwujudkan dimasa depan dan dapat merupakan penjabaran tujuan organisasi. Dalam menentukan sasaran strategik, tim perumus harus mempertimbangkan sasaran yang diperkirakan yang memerlukan langkah-langkah besar dalam beberapa tahun kedepan untuk mewujudkannya (Mulyadi, 2001). Dalam perencanaan strategik, sasaran strategik ini mulai ditentukan ukuran pencapaiannya sehingga lebih kongkrit bila dibandingkan dengan pernyataan tentang tujuan (*goal*) organisasi. Disamping itu, dalam sasaran strategik ini perlu ditentukan target untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran tersebut.

Sasaran strategik akhir yang dituju perusahaan adalah *shareholder value*- nilai perusahaan menurut persepsi pemegang saham (Mulyadi, 2001). Untuk itu perusahaan perlu membangun *firm equity* dan *organizational capital* yang mampu menghasilkan produk yang *cost effective*. Melalui proses yang produktif dan *cost effective*, organisasi mampu menghasilkan *value* bagi *customer* dengan biaya yang relatif rendah, sehingga secara tak langsung menjadi komponen penting dalam penciptaan kekayaan untuk membangun *shareholder value*. Proses yang produktif dan *cost effective* hanya dapat dijalankan oleh personel yang memiliki kapabilitas dan komitmen, dengan demikian untuk membangun

organizational capital diperlukan *human capital*-kemampuan perusahaan untuk membangun kapabilitas dan komitmen karyawan (Mulyadi, 2001).

Ada dua strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan yaitu; *differentiation strategy* dan *low-cost strategy* (Karhi dan Winardi, 1997). Kedua strategi tersebut diterjemahkan kedalam tiga sasaran strategik: pertumbuhan pendapatan, berkurangnya biaya, yang akhirnya mengakibatkan pertumbuhan *Return On Investment* (ROI). Sasaran strategik “pertumbuhan pendapatan” akan diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategik *customer* yaitu dengan “meningkatnya kepercayaan *customers*”. Dalam hal ini “jika kepercayaan *customers* atas jasa atau produk yang dihasilkan perusahaan meningkat, *customers* akan menjadi *repeat buyers* dan akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa atau produk perusahaan, dan diharapkan akan menambah *customers* baru. Meningkatnya jumlah *repeat buyers* dan *customers* baru diharapkan akan menyebabkan adanya pertumbuhan pendapatan penjualan (Tjiptono, 2002).

Tabel 5 berikut memperlihatkan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategik.

Tabel 5
Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, untuk setiap Sasaran Strategik

Ukuran Strategik		
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja
Pertumbuhan <i>Financial Returns</i>	(<i>Long Indicator</i>) ROI	(<i>Lead Indicator</i>)
Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Pendapatan	<i>Revenue Mix</i>
Berkurangnya Biaya	Penurunan Biaya	<i>Cycle-Effectiveness</i>
<i>Firm Equity</i>		
Meningkatkan Kepercayaan <i>Customer</i>	Persentase Pendapatan dari <i>Customer</i> Baru	Bertambahnya <i>Customer</i> Baru
Kecepatan Layanan	<i>Throughput Time</i>	Berkurangnya <i>Nonvalue-added time</i>
<i>Quality Relationship</i> dengan <i>Customers</i>	<i>Customer Retention</i>	<i>Depth of Relationship</i>
<i>Organizational Capital</i>		
Meningkatkan Proses Layanan Kepada <i>Customer</i>	<i>Service Error Rate</i>	Berkurangnya <i>service Error</i>
<i>Sate-of-the-art technology</i>	Perbandingan Nilai Peralatan Mutakhir dengan Nilai Peralatan Lama	Investasi dalam Peralatan Baru
Terintegrasikannya proses Layanan <i>Customer</i>	<i>Respond Time</i>	<i>Cycle-Effectiveness</i>
<i>Human Capital</i>		
Meningkatnya <i>kapabilitas Personel</i>	Revenue per	Strategic Job
Meningkatnya <i>Personel</i>	<i>Kepuasan Personel</i>	<i>Survey Kepuasan Personel</i>

d. Inisiatif Strategik

Inisiatif strategik merupakan *action* program yang bersifat strategik untuk mewujudkan sasaran strategik (Tjiptono, 2002). Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berupa

langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategik.

Dalam memilih inisiatif strategik, tim perumus harus memilih langkah besar (*big step*) yang memerlukan beberapa program dan beberapa tahun kedepan untuk menjabarkannya. Langkah-langkah penerjemahan strategi dilaksanakan sebagai berikut (Mulyadi, 2001):

1. Pertimbangkan dan pilih sasaran strategik dalam setiap perspektif untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah ditetapkan.
2. Bangun kekoherenan sasaran strategik
3. Bangun keseimbangan sasaran strategik.

Dalam merumuskan inisiatif strategik, tim perencana strategik merumuskan dua sasaran strategik: meningkatnya kepercayaan *customers*, meningkatnya kapabilitas personel (Karhi dan Winardi, 1997). Untuk mewujudkan sasaran strategik meningkatnya kepercayaan *customers*, inisiatif strategik yang dipilih yaitu peningkatan kualitas data untuk layanan *customers*. Dalam mewujudkan sasaran strategik meningkatnya kapabilitas personel dipilih tiga inisiatif strategi: pendidikan dan pelatihan *strategic job*, rekrutmen untuk mengisi *strategic job* dan peningkatan *quality work life*.

e. Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik yang dilaksanakan secara formal dan baik dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi antara lain (Anthony dan Govindarajan, 1998):

1. Adanya formula yang jelas dalam penyusunan anggaran yang efektif, terutama anggaran operasional.
2. Sebagai sarana untuk memfasilitasi keputusan alokasi sumberdaya yang optimal dalam mendukung (*support*) pilihan kunci strategik (*key strategic option*). Jadi rencana strategik membantu organisasi untuk mengerti implikasi keputusan strategis untuk rencana kegiatan dalam jangka pendek.
3. Sebagai alat pendidikan yang baik dan alat pelatihan yang menghasilkan manajer untuk berpikir strategis dan mengimplementasikannya dengan baik.
4. Memaksa manajer menyisihkan waktu untuk berpikir mengenai masalah-masalah jangka panjang.
5. Sebagai sarana untuk menyatukan (*align*) para manajer untuk satu strategi, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporasi untuk masing-masing manajer.

Disamping manfaat diatas, ada beberapa keterbatasan dari perencanaan strategik yaitu (Anthony dan Govindarajan, 1998):

1. Adanya kecendrungan bahwa perencanaan strategik hanya akan menjadi “isi formulir”, pelaksanaan birokrasi, dan tidak ada pemikiran strategis.
2. Adanya kecendrungan dari departemen perencana strategik mendelegasikan persiapan rencana strategis pada stafnya sehingga menghilangkan input atau peran dari pihak manajemen kunci atau senior.
3. Boros waktu dan biaya.

B. Penelitian yang Relevan

Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya.

Banyak penelitian telah dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui

perencanaan strategik. Diantaranya dilakukan oleh Rosdiana (2005) yang melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan tetapi lemah terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik. Selanjutnya Effendi (2007) yang melakukan penelitian pada Bank Umum Devisa di Indonesia, menyatakan bahwa secara serentak seluruh variabel lingkungan bisnis eksternal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dan perencanaan strategik meskipun nilainya relatif kecil.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Rahman (2007), yang melakukan penelitian dalam bisnis asuransi menyatakan bahwa variabel lingkungan bisnis eksternal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik. Selanjutnya Gull dan Chia (1994) meneliti hubungan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi dan intensitas pelaksanaan perencanaan strategik terhadap kinerja keuangan dari 112 bank di Amerika. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa faktor-faktor lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Selanjutnya intensitas perencanaan strategik secara langsung dan tidak langsung juga berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

Penelitian yang dilakukan oleh Joni (2006) menemukan bahwa kinerja keuangannya secara keseluruhan masih mengkhawatirkan dengan tingkat keuntungan pada tahun 2003 dan 2004 yang relative kecil. Hasil analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa yang menjadi isu strategik eksternal

adalah perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, inflasi yang tinggi, penambahan pesaing, kebijakan otonomi daerah dan gangguan keamanan. Sedangkan inisiatif strategik eksternal yang dapat dilakukan adalah bagaimana mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, meningkatkan efisiensi perusahaan dan meningkatkan penjualan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dianawati (2006) dengan judul Analisis pengaruh eksternal terhadap kinerja keuangan Bank Syariah, hasil pengujian empiris membuktikan bahwa variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *Return On Assets* (ROA) adalah jumlah pesaing potensial Bank Muamalat Indonesia yang siap untuk memasuki industri perbankan syariah. Variabel pesaing potensial ini memiliki pengaruh yang negatif, artinya penambahan jumlah pesaing potensial pada perbankan syariah akan menurunkan laba BMI secara signifikan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2008) menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan strategi keunggulan bersaing dan keunggulan kompetitif.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan antara lingkungan bisnis eksternal dengan kinerja keuangan perusahaan

Variabel lingkungan bisnis eksternal telah banyak diteliti oleh peneliti di bidang akuntansi manajemen, perilaku, dan manajemen strategi. Bukti empiris yang dilakukan oleh Sutcliuffe (1998) dalam (www.proquest.com)

menemukan bahwa dalam perspektif manajemen strategi, lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dilihat dari ukuran yang digunakan untuk lingkungan bisnis eksternal yaitu sifat ketidakpastiannya, berarti bahwa ketidakpastian lingkungan bisnis eksternal mempunyai pengaruh terhadap penurunan kinerja keuangan perusahaan. Smith (1997) dalam Rosdiana (2005) mengemukakan bahwa manajer senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan guna mendapatkan informasi eksternal yang memadai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategik. Hal ini berarti bahwa lingkungan bisnis eksternal terbukti mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Artinya ketidakpastian lingkungan bisnis eksternal mengakibatkan penurunan kinerja keuangan perusahaan.

Teori pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan di mana perusahaan berada (Pearce dan Robinson, 2000). Penelitian yang dilakukan oleh Fischer (1998) dalam (www.proquest.com) menunjukkan bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh K Chong dan Ming Chong (1997) dalam (www.emeraldinsight.com) menyatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan variabel yang perlu dianalisis karena lingkungan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari uraian diatas, maka terdapat dugaan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dugaan ini diuji pada hipotesis 1 (satu) yang terdapat pada sub bagian hipotesis.

2. Hubungan antara lingkungan bisnis eksternal dengan perencanaan strategik

Dalam banyak penelitian yang dilakukan kalangan manajemen strategik, perencanaan strategik diduga mempunyai keterkaitan dengan lingkungan bisnis eksternal. Keterkaitan tersebut disebabkan karena penyusun strategi harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan yaitu ancaman, peluang, kelemahan dan kekuatan dengan melihat situasi saat ini yang dikenal dengan analisis situasi (*situation analysis*) (Kalagnanam, 1998) dalam (www.proquest.com).

Lingkungan bisnis eksternal yang diukur dari sifat ketidakpastiannya akan mempengaruhi perencanaan strategik. Oleh karena itu, dalam penyusunan perencanaan strategik harus lebih memperhatikan sifat lingkungan bisnis eksternal yang penuh dengan ketidakpastian. Elenkov (1997) dan Miller (1996) dalam Effendi (2007), perencanaan strategik harus mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategik dengan lingkungan akan menurunkan kinerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Brooks dan Weatherston (1997) dalam (www.emeraldinsight.com) menunjukkan bahwa dalam lingkungan dan

organisasi dua arah terdapat hubungan yang positif dengan perencanaan strategik. Artinya, semakin tidak pasti lingkungan bisnis eksternal maka perencanaan strategik yang disusun harus semakin baik agar tercapai tujuan yang diinginkan. Lingkungan bisnis eksternal dengan sifatnya yang penuh dengan ketidakpastian, memerlukan strategi yang tepat yang tertuang dalam perencanaan strategik yang disusun.

Banker dan Potter (1993) dalam Rosdiana (2005) berpendapat bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik, karena perencanaan strategik merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan. Dari uraian diatas, maka terdapat dugaan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap perencanaan strategik. Dugaan ini diuji pada hipotesis 2 (dua) yang terdapat pada sub bagian hipotesis.

3. Hubungan antara perencanaan strategik dengan kinerja keuangan perusahaan

Keterkaitan antara perencanaan strategik dengan kinerja keuangan perusahaan, dikemukakan oleh Gull dan Chia (1994) yang menyimpulkan intensitas pelaksanaan perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja keuangan. Hasil penelitian juga memperlihatkan adanya pengaruh timbal balik antara intensitas pelaksanaan perencanaan strategik dengan peningkatan kinerja keuangan bank. Secara teoritis Foulkner (1997) menjelaskan bahwa perencanaan strategik merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan sehingga dapat meningkatkan

kinerja perusahaan. Wheelen dan Hunger (1992) juga menjelaskan hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melaksanakan perencanaan strategik akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Implikasinya adalah perusahaan disarankan menyusun perencanaan strategik agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Scarborough dan Zimmerer (1993) dalam (www.emeraldinsight.com) menyatakan bahwa perencanaan strategik meliputi pengembangan kegiatan perencanaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari uraian diatas, maka terdapat dugaan bahwa perencanaan strategik berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dugaan ini diuji pada hipotesis 3 (tiga) yang terdapat pada sub bagian hipotesis.

4. Hubungan antara lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik

Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik adalah positif, artinya semakin tidak pasti lingkungan bisnis eksternal maka semakin berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dengan adanya perencanaan strategik yang disusun dengan baik dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, dengan adanya perencanaan strategik maka dapat mengontrol lingkungan bisnis eksternal yang sifatnya tidak penuh dengan ketidakpastian dan turbulen.

Keterkaitan lingkungan bisnis eksternal, perencanaan strategik dan kinerja keuangan perusahaan dikemukakan oleh Mulyadi (2001) yang menjelaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks

perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sementara teori kontijensi menyatakan bagaimana perencanaan strategik mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategik dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibatnya turunnya kinerja perusahaan sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan.

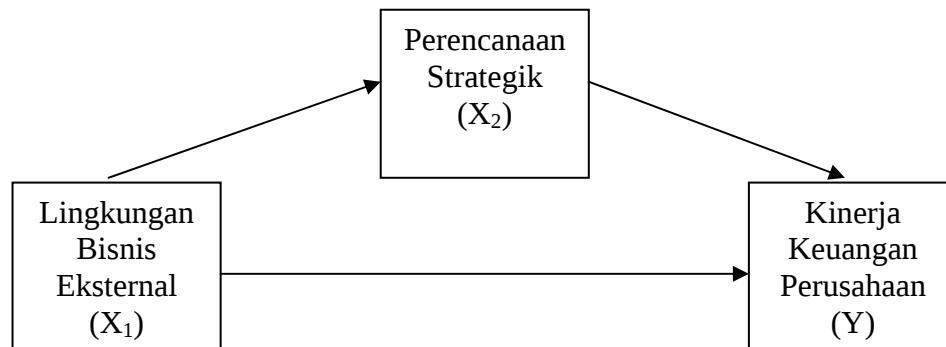
Adapun penelitian yang dilakukan oleh Lawrence (1994) dalam Wheelen dan Hunger (1992) pada perusahaan manufaktur di Amerika menunjukkan tercapainya kesesuaian antara lingkungan bisnis dan perencanaan strategik, struktur serta proses organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dari uraian diatas, maka terdapat dugaan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik. Dugaan ini diuji pada hipotesis 4 (empat) yang terdapat pada sub bagian hipotesis.

D. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori tersebut yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka variabel kinerja keuangan perusahaan yang diukur berdasarkan area dan sudut pandang kepentingan dari para pemilik, manajer, dan kreditor dipengaruhi oleh variabel lingkungan bisnis eksternal yang diukur dari sifatnya yang tingkat ketidakpastian lingkungan yang dibagi atas lingkungan makro dan lingkungan industri melalui variabel perencanaan strategik yang diukur dari

tingkat pencapaian hasil (*output*) yaitu sasaran strategik (*strategic objective*), dan inisiatif strategik (*strategic initiative*). Untuk lebih jelas dan terarah, maka penulis menyajikan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 3: Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- Hipotesis 1: Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan
- Hipotesis 2: Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan positif terhadap perencanaan strategik
- Hipotesis 3: Perencanaan strategik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan perusahaan
- Hipotesis 4: Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui perencanaan strategik

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut::

1. LBE tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan yang berarti pengaruh LBE pada suatu perusahaan tidak dapat menjamin peningkatan kinerja keuangan perusahaan.
2. LBE berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perencanaan strategic yang berarti perusahaan dapat meminimalisir LBE dengan memperhatikan rencana-rencana strategik.
3. Perencanaan strategik berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik merupakan factor utama yang dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.
4. Perencanaan strategik dapat menjadi variabel intervening yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Secara umum disarankan perusahaan agar selalu mengamati perubahan lingkungan bisnis eksternal guna mendapatkan informasi lingkungan bisnis eksternal yang memadai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan

strategik. Hal ini diperlukan karena dalam penyusunan perencanaan strategik diperlukan adanya gambaran lingkungan bisnis eksternal saat ini dan yang akan datang agar dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

2. Disamping lingkungan bisnis eksternal, diharapkan para perencana strategik (pimpinan perusahaan) juga mengamati variabel lain seperti lingkungan internal perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena variabel lingkungan bisnis eksternal mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dan diperkirakan ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan seperti lingkungan internal.
3. Untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan, disarankan perusahaan menggunakan pendekatan menurut area dan sudut pandang kepentingan dari para pemilik, manajer, dan kreditor dalam menilai kinerja, karena kinerja keuangan perusahaan sesungguhnya merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumberdaya, yang berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik dan akhirnya menaikkan laba perusahaan.
4. Dalam menyusun perencanaan strategik disarankan para perencana strategik (pimpinan) mempertimbangkan hal-hal seperti, kemampuan perusahaan dalam menyediakan sumberdaya yaitu yang tercermin dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini diperlukan karena karyawan yang ahli dan kompeten akan berimplikasi pada kualitas proses

yang lebih baik dan selanjutnya akan dapat memuaskan pelanggan sehingga meningkatkan laba.

5. Dalam penelitian ini tidak menguji pengaruh masing-masing kekuatan yang ada dalam lingkungan makro dan lingkungan industri, maka dalam penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji pengaruh masing-masing kekuatan lingkungan bisnis eksternal tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control System, Ninth Edition*. New York: Mc Graw- Hill.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Dianawati, Fauzia. 2006. *Analisa Pengaruh Eksternal terhadap Kinerja Keuangan Bank Syariah*. Skripsi. Universitas Bung Hatta. Padang
- Effendi, Irhas. 2007. *Perubahan Lingkungan dan Strategi serta Implikasinya terhadap Profitabilitas dan Risiko Bank Umum Devisa*. E-Journal on-line melalui <<http://www.digilib.ui.edu>>. Di akses tanggal [02/20/09]
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson. 1997. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi*. Terjemahan Armand Hediyanto. Jakarta: Erlangga.
- Jauch, Laurence R., and William R. Glueck. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan Murad dan AR Hendry Sitanggang. Jakarta: Erlangga
- Joni, Rafian. 2006. *Perencanaan Strategik PT. Anugerah Jaya Agung*. E-Journal on-line melalui <<http://www.google.com>>. Di akses tanggal [03/04/09]
- Kaplan , Robert S., dan David P. Norton. 1996. *Translating Strategy into Action The Balance Scorecard*. Boston: Harvard Business School.
- Karhi Nisajar dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.
- Kartika, Tipri Rose. 2008. *Analisis Kinerja Keuangan PT. Sepatu Bata Dalam Rangka Pengembangan Usaha*. E-Journal On-Line melalui <<http://www.google.com>>. Di akses tanggal [03/04/09]
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Mulyadi. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mustofa, Abdul. 2008. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Perusahaan*. Skripsi. Universitas Andalas. Padang