

B A B IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Dalam bab IV ini akan dibahas hasil penelitian mengenai pengaruh lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *balanced scorecard*. Namun sebelumnya terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap data yang telah dikumpulkan melalui analisis instrumen penelitian. Analisis instrumen penelitian dilakukan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau tidak. Instrumen dikatakan baik apabila instrumen penelitian tersebut memenuhi sifat valid dan reliabel. Untuk menentukan apakah suatu instrumen dapat dikatakan valid dan reliabel maka dilakukan pengujian dua tahap yaitu, uji validitas dan uji reliabilitas. Adapun pengujian tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

4.1.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur yang digunakan dapat mengukur apa yang akan diukur. Uji validitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuesioner yang disiapkan telah dapat mengukur variabel yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi masing-masing pertanyaan (item) dengan skor

totalnya. Rumus korelasi yang dipergunakan adalah *Pearson Correlation*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program *SPSS for Windows R. 10.05*.

4.1.1.1. Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian tentang Variabel Lingkungan Bisnis Eksternal (LiBiE)

Pernyataan yang berhubungan dengan lingkungan bisnis eksternal meliputi lingkungan makro (X_1) dan lingkungan industri (X_2) sebanyak 55 pernyataan. Masing-masingnya terdiri atas 23 pernyataan untuk lingkungan makro dan 22 pernyataan untuk lingkungan industri. Hasil perhitungan korelasi untuk ke 55 pernyataan tersebut dengan signifikansi diambil dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu 1.982 dapat dilihat pada lampiran b.1.

Berdasarkan hasil pengujian validitas pernyataan mengenai variabel lingkungan bisnis eksternal (lampiran b.1.), secara keseluruhan item pernyataan lingkungan makro dan lingkungan industri adalah valid, sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada pengujian reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas untuk variabel lingkungan bisnis eksternal yang terdiri dari lingkungan makro (X_1) dan lingkungan industri (X_2) dapat dilihat pada lampiran b.4. Pengujian dilakukan menggunakan uji “ t ” dengan signifikansi 95% (uji 1 sisi). Hasil uji reliabilitas lingkungan makro dan lingkungan industri adalah reliabel. Karena hasil uji semua item adalah reliabel berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian

4.1.1.2. Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian tentang Variabel Perencanaan Strategik (RenStra)

Pernyataan yang berhubungan dengan perencanaan strategik meliputi sasaran strategik (Y₁), inisiatif strategik (Y₂) dan target (Y₃) sebanyak 30 pernyataan. Masing-masingnya terdiri atas 11 pernyataan untuk sasaran strategik, 8 pernyataan untuk inisiatif strategik, dan 11 pernyataan untuk target. Hasil perhitungan korelasi untuk ke 30 pernyataan tersebut dengan signifikansi diambil dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu 1.982 dapat dilihat pada lampiran b.2.

Berdasarkan hasil pengujian validitas pernyataan mengenai variabel perencanaan strategik (lampiran b.2.), secara keseluruhan item pernyataan sasaran strategik, inisiatif strategik dan target adalah valid, sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada pengujian reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas untuk variabel sasaran strategik (Y₁), inisiatif strategik (Y₂) dan target (Y₃) dapat dilihat pada lampiran b.5. Pengujian dilakukan menggunakan uji “t” dengan signifikansi 95% (uji 1 sisi). Hasil uji reliabilitas variabel sasaran strategik, inisiatif strategi dan target adalah reliabel. Karena hasil uji semua item adalah realibel berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

4.1.1.3. Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian tentang Variabel Kinerja Perusahaan yang diukur dengan Balanced Scorecard (KiBSc)

Pernyataan yang berhubungan dengan kinerja meliputi dimensi perspektif keuangan (Y4), perspektif pelanggan (Y5), perspektif bisnis internal (Y6), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Y7) sebanyak 80 pernyataan. Masing-masingnya terdiri atas 18 pernyataan perspektif keuangan, 27 pernyataan perspektif pelanggan, 24 pernyataan perspektif bisnis internal, dan 11 pernyataan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil perhitungan korelasi untuk ke 80 pernyataan tersebut dengan signifikansi diambil dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu 1.982 dengan hasil yang dapat dilihat pada lampiran b.3. dan b.4.

Berdasarkan hasil pengujian validitas pernyataan mengenai kinerja (lampiran b.3. dan b.4.), secara keseluruhan item pernyataan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah valid, sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada pengujian reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas untuk variabel kinerja yang terdiri dari perspektif keuangan (Y4), perspektif pelanggan (Y5), perspektif bisnis internal (Y6), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Y7) dapat dilihat pada lampiran b.5. Pengujian dilakukan menggunakan uji “ t ” dengan signifikansi 95% (uji 1 sisi). Hasil uji reliabilitas perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah reliabel. Karena hasil uji

semua item adalah reliabel berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

4.1.2 Deskripsi Variabel

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dijelaskan deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Deskripsi ini didasarkan pada indikator yang telah ditentukan dari parameter teori sebagai standar pengukuran. Berdasarkan konsep dan teori yang telah dikemukakan, variabel lingkungan bisnis eksternal ditetapkan menjadi 2 yaitu lingkungan makro (X_1) dan lingkungan industri (X_2). Lingkungan makro terdiri dari 4 dimensi yaitu; kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial budaya. Lingkungan industri terdiri dari 5 dimensi yaitu, Ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, dampak produk substitusi dan intensitas persaingan.

Sementara variabel perencanaan strategik dibagi atas sasaran strategik (Y_1), inisiatif strategik (Y_2) dan target (Y_3). Sasaran strategik terdiri dari 4 dimensi yaitu; *shareholder value*, *firm equity*, *organization capital*, *human capital*. Inisiatif strategik terdiri dari 3 dimensi yaitu, *firm equity*, *organizational capital*, dan *human capital*. Selanjutnya target terdiri dari 4 dimensi yaitu; *shareholder value*, *firm equity*, *organizational capital*, dan *human capital*.

Variabel kinerja perusahaan terdiri atas perspektif keuangan (Y_4), perspektif pelanggan (Y_5), perspektif bisnis internal (Y_6) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Y_7). Rekapitulasi mengenai hasil yang dicapai

dan skor maksimal yang mungkin dicapai untuk 110 buah perusahaan serta deskripsi dari masing masing variabel tersebut dapat dilihat dan dijelaskan sebagai berikut:

4.1.2.1. Deskripsi Lingkungan Bisnis Eksternal

Hasil penelitian yang diperoleh untuk variabel Lingkungan Bisnis Eksternal (LiBiE) yang terdiri dari Lingkungan Makro dan Lingkungan Industri, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1
Nilai (Skor) Lingkungan Bisnis Eksternal

No	Skala	Lingkungan Makro	% Maks	Lingkungan Industri	% Maks
1.	5	0	0	0	0
2.	4	16	0,13%	8	0,07%
3.	3	2.772	21,9%	2.823	23,3%
4.	2	3.204	25,32%	2.954	24,4%
5.	1	0	0	0	0
Jumlah		5.992		5.785	
% Total		47,37%		47,81%	

Sumber: Data Ordunal

Tabel di atas menunjukkan jumlah skor dari masing-masing sub variabel lingkungan bisnis eksternal, dimana secara deskriptif dapat ditunjukkan bahwa nilai (skor) lingkungan makro adalah 5.992 atau sekitar 47,37 persen $\{5.992 : (23 \times 5 \times 110) \times 100\}$. Sedangkan nilai (skor) lingkungan industri sebesar 5.785 atau sekitar 47,81 persen $\{5.785 : (22 \times 5 \times 110) \times 100\}$. Data tersebut menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal dapat dijelaskan oleh lingkungan makro sebesar 47,37% dan oleh lingkungan industri sebesar 47,81%.

Ini berarti bahwa yang paling dominan berperan dalam menjelaskan lingkungan bisnis eksternal adalah lingkungan industri yaitu sebesar 47,81%.

Dominannya lingkungan industri dibandingkan lingkungan makro dalam menjelaskan lingkungan bisnis eksternal, membuktikan bahwa para perencana strategi sama-sama berpendapat bahwa lingkungan bisnis eksternal kenyataannya memang banyak diwarnai oleh lima kekuatan bersaing yang merupakan dimensi dari lingkungan industri. Kelima kekuatan bersaing tersebut adalah ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, dampak produk substitusi dan intensitas persaingan. Oleh karena itu dalam menyusun perencanaan strategik perhatian lebih difokuskan pada lingkungan industri.

Berdasarkan skor dan persentase yang dicapai tersebut dan selanjutnya apabila dianalisis dengan analisis median dan pembagian kuartil dengan metode Weight Mean Score maka terlihat sebagai berikut:

Tabel 4.2
Kategori Lingkungan Bisnis Eksternal

Tingkat Pencapaian	Kategori Penilaian
1. 80% sampai dengan 100%	Sangat Tinggi
2. 60% sampai dengan 79,99%	Tinggi
3. 40% sampai dengan 59,99%	Cukup Tinggi
4. 20% sampai dengan 39,99%	Rendah
5. 0% sampai dengan 19,99%	Sangat Rendah

Skor maksimum tiap item kuesioner adalah 5, sedangkan skor minimumnya adalah 1. Jarak antar satu kuartil dengan kuartil lainnya adalah sebesar seperempat dari selisih maksimum dengan minimum, dengan demikian jarak antar kuartil adalah sebesar 20 %. Untuk menunjukkan apakah pengaruh

lingkungan bisnis eksternal tergolong sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, rendah dan sangat rendah, dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Lingkungan Bisnis Eksternal

No	Lingkungan Bisnis Eksternal	Pengaruh	Penilaian	Kesimpulan
1.	Lingkungan Makro (X1)	47,37%	40% - 59,99%	Cukup Tinggi
2.	Lingkungan Industri (X2)	47,81%	40% - 59,99%	Cukup Tinggi

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa skor yang dicapai untuk lingkungan makro (X1) sebesar 5.992 atau sebesar 47,37 %, dengan demikian berarti bahwa pengaruh lingkungan bisnis eksternal khususnya lingkungan makro termasuk kategori cukup tinggi.

Untuk lingkungan industri (X2) skor yang dicapai sebesar 5.785 atau sebesar 47,81%, dengan demikian berarti bahwa pengaruh lingkungan bisnis eksternal khususnya lingkungan industri termasuk kategori cukup tinggi. Secara keseluruhan berarti lingkungan bisnis eksternal mempunyai pengaruh cukup tinggi terhadap perencanaan strategik dan kinerja perusahaan.

4.1.2.1.1. Deskripsi Lingkungan Bisnis Eksternal (Dilihat dari pilihan responden berdasarkan sifatnya)

Gambaran lingkungan bisnis eksternal yang terdiri lingkungan makro dan lingkungan industri yang diperoleh dari kuesioner yang diajukan kepada responden, terlihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Nilai (Skor) Sifat Lingkungan Bisnis Eksternal

No	Skala	Lingkungan Makro	%	Lingkungan Industri	%
1.	5	0	0	0	0
2.	4	4	0,16%	2	0,08%
3.	3	924	36,52%	941	38,88%
4.	2	1.602	63,30%	1.477	61,33%
5.	1	0	0	0	0
Jumlah		2.530		2.420	

Sumber: Data Ordinal

Dari tabel 4.4 di atas terlihat hasil penelitian terhadap lingkungan bisnis eksternal adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan Makro

Tabel di atas menunjukkan untuk lingkungan makro dengan skor yang sangat tinggi (5) dan dengan skor yang sangat rendah (1) tidak dipilih responden atau sebanyak 0 responden. Berdasarkan sifat lingkungan bisnis eksternal yang dinilai dengan ukuran tidak pasti sama sekali (TPSS) sampai sangat pasti sekali (SPS), maka dapat disimpulkan bahwa tidak seorangpun responden yang menjawab lingkungan makro bersifat tidak pasti sama sekali (TPSS) atau sangat pasti sekali (SPS).

Selanjutnya untuk lingkungan makro dengan skor yang tinggi (4) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 4 atau 0,16 persen, $\{(4 : 2.530) \times 100\}$, artinya hanya 0,16 persen responden yang menjawab bahwa sifat lingkungan makro sangat pasti (SP). Berikutnya untuk lingkungan makro dengan skor yang cukup tinggi (3) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 924 atau 36,52 persen $\{(924 : 2.530) \times 100\}$, artinya responden yang menjawab

lingkungan makro bersifat pasti (P) adalah sebanyak 36,52 persen. Terakhir untuk lingkungan makro dengan skor yang kurang tinggi (2) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 1.602 atau 63,30 persen $\{(1.602 : 2.530) \times 100\}$, artinya responden yang menjawab lingkungan makro bersifat kurang pasti sebanyak 63,30 persen.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden diatas berarti bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa lingkungan makro memang penuh dengan sifat yang kurang pasti. Hal ini terbukti dengan diperolehnya hasil jawaban responden sebesar 63,30% untuk sifat lingkungan makro yang kurang pasti.

b. Lingkungan Industri

Tabel 4.4 di atas juga menunjukkan bahwa untuk lingkungan industri dengan skor yang sangat tinggi (5) dan dengan skor yang sangat rendah (1) tidak dipilih responden atau sebanyak 0 responden. Berdasarkan sifat lingkungan bisnis eksternal yang dinilai dengan ukuran tidak pasti sama sekali (TPSS) sampai sangat pasti sekali (SPS), berarti bahwa tidak seorangpun responden yang menjawab lingkungan industri bersifat tidak pasti sama sekali (TPSS) atau sangat pasti sekali (SPS).

Selanjutnya untuk lingkungan industri dengan skor yang tinggi (4) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 2 atau 0,08 persen $\{(2 : 2.420) \times 100\}$, artinya hanya 0,08 persen responden yang menjawab bahwa sifat lingkungan industri sangat pasti (SP). Berikutnya untuk lingkungan industri dengan skor yang cukup tinggi (3) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 941 atau 38,88 persen $\{(941 : 2.420) \times 100\}$, artinya responden yang

menjawab lingkungan industri bersifat pasti (P) adalah sebanyak 38,88 persen. Terakhir untuk lingkungan industri dengan skor yang kurang tinggi (2) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 1.477 atau 61,33 persen $\{(1.477 : 2.420) \times 100\}$, artinya responden yang menjawab lingkungan industri bersifat kurang pasti sebanyak 61,33 persen.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden diatas berarti bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa lingkungan industri memang penuh dengan sifat yang kurang pasti. Hal ini terbukti dengan diperolehnya hasil jawaban responden sebesar 61,33% untuk sifat lingkungan industri yang kurang pasti.

4.1.2.2. Deskripsi Perencanaan Strategik.

Hasil penelitian yang diperoleh untuk variabel perencanaan strategik (RenStra) yang terdiri dari sasaran strategik, inisiatif strategik dan target, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5
Nilai (Skor) Perencanaan Strategik

No	Skala	Sasaran Strategik	%Maks	Inisiatif Strategik	%Maks	Target	%Maks
1.	5	0	0	0	0	0	0
2.	4	52	0,86%	68	1,54%	76	1,26%
3.	3	1.688	27,6%	1.173	26,7%	599	26,4%
4.	2	1.282	21,2%	944	21,5%	1.316	21,8%
5.	1	0	0	0	0	0	0
Jumlah		3.002		2.185		2.991	
% Total		49,62%		50%		49,44%	

Sumber: Data Ordinal

Tabel di atas menunjukkan jumlah skor dari masing-masing variabel perencanaan strategik, dimana secara deskriptif dapat ditunjukkan bahwa nilai

(skor) sasaran strategik adalah 3.002 atau sekitar 49,62 persen $\{3.002: (11 \times 5 \times 110) \times 100\%$. Selanjutnya nilai (skor) inisiatif strategik adalah sebesar 2.185 atau sekitar 50 persen $\{2.185: (8 \times 5 \times 110) \times 100\%$ dan nilai (skor) target adalah 2.991 atau 49,44 persen $\{2.991: (11 \times 5 \times 110) \times 100\%$. Data tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategi dapat dijelaskan oleh sasaran strategik sebesar 49,62 persen, inisiatif strategik sebesar 50 persen dan target sebesar 49,44 persen.

Dalam hal ini yang paling dominan menjelaskan perencanaan strategik adalah inisiatif strategik. Dominannya inisiatif strategik dibandingkan sasaran strategik dan target dalam menjelaskan perencanaan strategik, membuktikan bahwa para perencana strategi sama-sama berpendapat bahwa variabel perencanaan strategik lebih banyak dijelaskan oleh dimensi inisiatif strategik. Oleh karena itu dalam menyusun perencanaan strategik perhatian lebih difokuskan pada inisiatif strategik disamping sasaran strategik dan target.

Berdasarkan skor dan persentase yang dicapai tersebut dan selanjutnya apabila dianalisis dengan analisis median dan pembagian kuartil dengan metode Weight Mean Score maka terlihat sebagai berikut:

Skor maksimum tiap item kuesioner adalah 5, sedangkan skor minimumnya adalah 1. Jarak antar satu kuartil dengan kuartil lainnya adalah sebesar seperempat dari selisih maksimum dengan minimum, dengan demikian jarak antar kuartil adalah sebesar 20 %.

Tabel 4.6
Kategori Perencanaan Strategik

Tingkat Pencapaian	Kategori Penilaian
1. 80% sampai dengan 100%	Sangat Tinggi
2. 60% sampai dengan 79,99%	Tinggi
3. 40% sampai dengan 59,99%	Cukup Tinggi
4. 20% sampai dengan 39,99%	Rendah
5. 0% sampai dengan 19,99%	Sangat Rendah

Untuk menunjukkan apakah pengaruh perencanaan strategik tergolong sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, rendah dan sangat rendah, dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.7
Perencanaan Strategik

No	Rencana Strategik	Pengaruh	Penilaian	Kesimpulan
1.	Sasaran strategik (Y ₁)	49,62%	40% - 49,99%	Cukup Tinggi
2.	Inisiatif strategik (Y ₂)	50%	40% - 59,99%	Cukup Tinggi
3.	Target (Y ₃)	49,44%	40% - 59,99%	Cukup Tinggi

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa skor yang dicapai untuk sasaran strategik (Y₁) sebesar 3.002 atau sebesar 49,62 persen, dengan demikian berarti bahwa pengaruh perencanaan strategik khususnya sasaran strategik termasuk kategori cukup tinggi. Artinya sasaran strategik cukup tinggi pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Untuk inisiatif strategik (Y₂) skor yang dicapai sebesar 2.185 atau sebesar 50 persen, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh perencanaan strategik khususnya inisiatif strategik termasuk kategori cukup tinggi. Artinya inisiatif strategik cukup tinggi pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

Untuk target (Y3) skor yang dicapai sebesar 2.991 atau sebesar 49,44 persen, dengan demikian berarti bahwa pengaruh perencanaan strategik khususnya target termasuk kategori cukup tinggi. Artinya target cukup tinggi pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Secara keseluruhan berarti variabel perencanaan strategik mempunyai pengaruh cukup tinggi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

4.1.2.2.1 Deskripsi Perencanaan Strategik (Dilihat dari pilihan responden berdasarkan tingkat pencapaian)

Gambaran variabel perencanaan strategik yang terdiri sasaran strategik, inisiatif strategik dan target yang diperoleh dari kuesioner yang diajukan kepada responden, terlihat pada tabel 4.8 berikut:

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa hasil penelitian variabel perencanaan strategik adalah sebagai berikut:

a. Sasaran Strategik

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa sasaran strategik, skor yang sangat tinggi (5) dan skor yang sangat rendah (1) tidak dipilih responden atau sebanyak 0 responden. Berdasarkan tingkat pencapaian perencanaan strategik yang dinilai dari ukuran Tidak Meningkatkan Sama Sekali (TMSS) sampai Sangat Meningkatkan Sekali (SMS), maka dapat disimpulkan bahwa tidak seorangpun responden yang menjawab tingkat pencapaian sasaran strategik tidak meningkat sama sekali (TMSS) atau sangat meningkat sekali (SMS).

Tabel 4.8
Nilai (Skor) Tingkat Pencapaian Perencanaan Strategik

No	Skala	Sasaran Strategik	%	Inisiatif Strategik	%	Target	%
1.	5	0	0	0	0	0	0
2.	4	13	1,07%	17	2,04%	19	1,57%
3.	3	556	45,95%	391	44,43%	533	44,05%
4.	2	641	52,98%	472	53,63%	658	54,38%
5.	1	0	0	0	0	0	0
Jumlah		1.210	100%	880	100%	1.210	100%

Sumber: Data Ordinal

Selanjutnya untuk sasaran strategik dengan skor yang tinggi (4) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 13 atau 1,07 persen $\{(13: 1.210) \times 100\}$, artinya hanya 1,07 persen responden yang menjawab bahwa tingkat pencapaian sasaran strategik sangat meningkat (SM). Berikutnya untuk sasaran strategik dengan skor yang cukup tinggi (3) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 556 atau 45,95 persen $\{(556: 1.210) \times 100\}$ artinya responden yang menjawab tingkat pencapaian sasaran strategik meningkat (M) adalah sebanyak 45,95 persen. Terakhir untuk sasaran strategik dengan dengan skor yang kurang tinggi (2) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 641 atau 52,98 persen $\{(641: 1.210) \times 100\}$, artinya responden yang menjawab tingkat pencapaian sasaran strategik kurang meningkat sebanyak 52,98 persen.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden diatas berarti bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa tingkat pencapaian sasaran strategik kurang meningkat. Hal ini terbukti dengan diperolehnya hasil jawaban responden sebesar 52,98 persen responden menjawab kurang meningkat.

Hal ini berarti bahwa sasaran strategik yang direncanakan perusahaan kurang meningkat tingkat pencapaian. Misalkan jika sasaran strategik yang direncanakan (ditetapkan) adalah pertumbuhan pendapatan yang meningkat pada tahun ke-3. Ternyata hasil yang diperoleh kurang dari yang ditetapkan.

b. Inisiatif Strategik

Tabel 4.8 juga menunjukkan bahwa inisiatif strategik dengan skor yang sangat tinggi (5) dan dengan skor yang sangat rendah (1) tidak dipilih responden atau sebanyak 0 responden. Berdasarkan tingkat pencapaian inisiatif strategik yang dinilai dengan ukuran Tidak Meningkatkan Sama Sekali (TMSS) sampai Sangat Meningkatkan sekali (SMS), maka berarti bahwa tidak seorangpun responden yang menjawab tingkat pencapaian inisiatif tidak meningkat sama sekali (TMSS) atau sangat meningkat sekali (SMS).

Selanjutnya untuk inisiatif strategik dengan skor yang tinggi (4) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 17 responden atau 2,04 persen $\{(17 : 880) \times 100\}$, artinya hanya 2,04 persen responden yang menjawab tingkat pencapaian inisiatif strategik sangat meningkat (SM). Berikutnya untuk inisiatif strategik dengan skor yang cukup tinggi (3) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 391 responden atau 44,43 persen $\{(391 : 880) \times 100\}$, artinya responden yang menjawab tingkat pencapaian inisiatif strategik meningkat (M) adalah sebanyak 44,43 persen. Terakhir untuk inisiatif strategik dengan skor yang kurang tinggi (2) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 472 atau 53,63 persen $\{(472 :$

880) x 100%}, artinya responden yang menjawab tingkat pencapaian inisiatif strategik kurang meningkat sebanyak 53,63 persen.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden di atas berarti bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa tingkat pencapaian inisiatif strategik kurang meningkat. Hal ini terbukti dengan diperolehnya hasil jawaban responden sebesar 53,63 persen responden menjawab kurang meningkat. Hal ini berarti inisiatif strategik yang direncanakan kurang meningkat pencapaiannya. Bagi perusahaan ini akan mempengaruhi terhadap kinerja.

c. Target

Tabel 4.8 di atas juga menunjukkan bahwa target dengan skor yang sangat tinggi (5) dan dengan skor yang sangat rendah (1) tidak dipilih responden atau sebanyak 0 responden. Berdasarkan tingkat pencapaian target yang dinilai ukuran Tidak Meningkatkan Sama Sekali (TMSS) sampai Sangat Meningkatkan sekali (SMS), maka dapat disimpulkan bahwa tidak seorangpun responden yang menjawab tingkat pencapaian target tidak meningkat sama sekali (TMSS) atau sangat meningkat sekali (SMS).

Selanjutnya untuk target dengan skor yang tinggi (4) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 19 responden atau 1,57 persen $\{(19: 1.210) \times 100\}$, artinya hanya 1,57 persen responden yang menjawab tingkat pencapaian target sangat meningkat (SM). Berikutnya untuk target dengan skor yang cukup tinggi (3) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 533 responden atau 44,05 persen $\{(5.33: 1.210) \times 100\}$, artinya responden yang menjawab tingkat

pencapaian target meningkat (M) adalah sebanyak 44,05 persen. Terakhir untuk target dengan skor yang kurang tinggi (2) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 658 atau 54,38 persen persen $\{(658: 1.210) \times 100\}$, artinya responden yang menjawab tingkat pencapaian target kurang meningkat sebanyak 54,38 persen.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden di atas berarti bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa tingkat pencapaian target kurang meningkat. Hal ini terbukti dengan diperolehnya hasil jawaban responden sebesar 54,38 persen responden menjawab kurang meningkat.

Hal ini berarti perusahaan perlu mempelajari kembali perencanaan strategik yang disusun, apakah target yang ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan kondisi yang. Dari aspek akuntansi, khususnya akuntansi manajemen perencanaan strategik perlu mempelajari kemampuan perusahaan berdasarkan data akuntansi yang ada.

4.1.2.3. Deskripsi Kinerja Perusahaan.

Hasil penelitian yang diperoleh untuk variabel kinerja perusahaan ini akan diukur dengan *Balance Scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, dapat dilihat pada Tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9
Nilai (Skor) Kinerja Perusahaan Dari masing-masing Perspektif
Balanced Scorecard

No.	Skala	keu	%maks	Pelgg	%maks	Pros.Bis	%maks	Pert & Pemb	%maks
1.	5.	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	4.	1.752	17,7%	3.220	21,7%	2.584	19,6%	1.220	20,2%
3.	3.	3.570	36,1%	5.121	34,4%	4.554	34,5%	2.232	36,9%
4.	2.	702	7,1%	916	6,2%	952	7,2%	322	5,3%
5.	1.	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		6.024		9.257		8.090		3.774	
% Total		60,85%		62,34%		61,29%		62,38%	

Sumber: Data Ordinal

Keterangan: - Keu : Perspektif Keuangan
 - Pelgg : Perspektif Pelanggan
 - Pros.Bis : Perspektif Proses Bisnis Intern
 - Pert & Pemb: Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel di atas menunjukkan jumlah skor dari perspektif keuangan, dimana secara deskriptif dapat ditunjukkan bahwa nilai (skor) perspektif keuangan adalah 6.024 atau sekitar 60,85 persen $\{6.024: (18 \times 5 \times 110) \times 100\%$ }, nilai (skor) perspektif pelanggan sebesar 9.257 atau sekitar 62,34 persen $\{9.257: (27 \times 5 \times 110) \times 100\%$ }. Nilai (skors) perspektif bisnis internal sebesar 8.090 atau sekitar 61,29 persen $\{8.090: (24 \times 5 \times 110) \times 100\%$ dan nilai (skors) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 3.774 atau 62,38 persen $\{3.774: (11 \times 5 \times 110) \times 100\%$). Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh perspektif keuangan adalah sekitar 60,85 persen, perspektif pelanggan sekitar 62,34 persen, perspektif bisnis internal sekitar 61,29 persen dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 62,38 persen. Ini berarti bahwa dimensi yang paling dominan berperan dalam menjelaskan kinerja

perusahaan adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan skor 3774 atau sekitar 62,38%.

Dominannya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam menjelaskan kinerja perusahaan membuktikan bahwa para perencana strategi sama-sama berpendapat bahwa peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan sebaiknya dimulai dengan adanya peningkatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimulai dengan meningkatnya kapabilitas personel dan meningkatnya komitmen personel, yang selanjutnya akan meningkatkan kualitas pelayanan atau kualitas produk yang dihasilkan di perspektif bisnis internal yang akhirnya akan meningkatkan perspektif keuangan.

Berdasarkan skor dan persentase yang dicapai tersebut dan selanjutnya apabila dianalisis dengan analisis median dan pembagian kuartil dengan metode Weight Mean Score maka terlihat sebagai berikut:

Tabel 4.10

Kategori Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorcard*

Tingkat Pencapaian	Kategori Penilaian
1. 80% sampai dengan 100%	Sangat Tinggi
2. 60% sampai dengan 79,99%	Tinggi
3. 40% sampai dengan 59,99%	Cukup Tinggi
4. 20% sampai dengan 39,99%	Rendah
5. 0% sampai dengan 19,99%	Sangat Rendah

Skor maksimum tiap item kuesioner adalah 5, sedangkan skor minimumnya adalah 1. Jarak antar satu kuartil dengan kuartil lainnya adalah

sebesar seperempat dari selisih maksimum dengan minimum, dengan demikian jarak antar kuartil adalah sebesar 20 %.

Untuk menunjukkan apakah pengaruh kinerja perusahaan tergolong sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, rendah dan sangat rendah, dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.11
Kinerja Perusahaan

No	Kinerja Perusahaan	Penerapan	Pencapaian	Kesimpulan
1	Keuangan	60,85%	60%-79,99%	Tinggi
2.	Pelanggan	62,34%	60% - 79,99%	Tinggi
3	Bisnis internal	61,29%	60% - 79,99%	Tinggi
4	Pertumbuhan & Pembelajaran	62,38%	60% - 79,99%	Tinggi

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa skor yang dicapai untuk perspektif keuangan (Y4) sebesar 6.024 atau sebesar 60,85% persen dengan demikian berarti bahwa pengaruh kinerja perusahaan khususnya perspektif keuangan termasuk kategori tinggi. Untuk perspektif pelanggan (Y5) skor yang dicapai sebesar 9.257 atau sebesar 62,34 persen, dengan demikian berarti bahwa pengaruh kinerja perusahaan khususnya perspektif pelanggan termasuk kategori tinggi.

Untuk perspektif bisnis internal (Y6) skor yang dicapai sebesar 8.090 atau sebesar 61,29 persen, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kinerja perusahaan khususnya perspektif bisnis internal termasuk kategori tinggi. Untuk perspektif kinerja (Y7) skor yang dicapai sebesar 6.050 atau sebesar 62,36 persen, dengan demikian berarti bahwa pengaruh kinerja perusahaan

khususnya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kategori tinggi. Secara keseluruhan berarti variabel kinerja perusahaan termasuk kategori tinggi.

Hal ini berarti, masing-masing perspektif *balanced scorecard* mempunyai pengaruh yang tinggi dalam menentukan kinerja perusahaan. Sesuai dengan judul yang penulis kemukakan maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard* memberikan sumbangan yang tinggi bagi perusahaan.

4.1.2.3.1. Deskripsi Kinerja Perusahaan (Dilihat dari Pilihan Responden Berdasarkan Tingkat Penerapannya)

Hasil penelitian yang diperoleh untuk perspektif keuangan dapat dijelaskan sebagai berikut (lihat tabel 4.12), yang menggambarkan jumlah skor dari hasil penelitian.

Tabel 4.12
Nilai (Skor) Tingkat Penerapan Kinerja Perusahaan
dengan *Balanced Scorecard*

No.	Skala	keu	%	Pelgg	%	Pros.Bis	%	Pert & Pemb	%
1.	5.	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	4.	438	22,12%	805	27,11%	646	24,47%	305	25,21%
3.	3.	1.190	60,10%	1.707	57,47%	1.518	57,5%	744	61,49%
4.	2.	352	17,78%	458	15,42%	476	18,03%	161	13,3%
5.	1.	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		1.980	100%	2.970	100%	2.640	100%	1.210	100%

Sumber: Data Ordinal

Keterangan: - Keu : Perspektif Keuangan
 - Pelgg : Perspektif Pelanggan
 - Pros.Bis : Perspektif Proses Bisnis Intern
 - Pert & Pemb: Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari tabel 4.12 di atas terlihat bahwa hasil penelitian mengenai variabel kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Tabel di atas menunjukkan bahwa untuk perspektif keuangan dengan skor yang sangat tinggi (5) dan dengan skor yang sangat rendah (1) tidak dipilih responden atau sebanyak 0 responden. Berdasarkan tingkat penerapan perspektif keuangan yang dinilai dari ukuran Tidak pernah Sama Sekali (TPSS) sampai Sangat Sering (SS), maka berarti bahwa tidak seorangpun responden yang menjawab tingkat penerapan perspektif keuangan tidak pernah sama sekali (TPSS) atau sangat sering (SS).

Selanjutnya untuk perspektif keuangan dengan skor yang tinggi (4) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 439 atau 22,12 persen,, artinya hanya 22,12 persen responden yang menjawab sering menerapkan perspektif keuangan. Berikutnya untuk perspektif keuangan dengan skor yang cukup tinggi (3) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 1.190 atau 60,10 persen, artinya responden yang menjawab kadang-kadang menerapkan perspektif keuangan adalah sebanyak 60,10 persen. Terakhir untuk perspektif keuangan dengan skor yang kurang tinggi (2) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 352 atau 17,78 persen, artinya responden yang menjawab jarang menerapkan perspektif keuangan sebanyak 17,78 persen.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden di atas berarti, bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa tingkat penerapan perspektif keuangan

cukup tinggi. Hal ini terbukti dengan diperolehnya hasil jawaban responden sebesar 60,10 persen responden menjawab cukup tinggi.

b. Perspektif Pelanggan

Tabel di atas menunjukkan untuk perspektif pelanggan skor yang sangat tinggi (5) dan skor yang sangat rendah (1) tidak dipilih responden atau sebanyak 0 responden. Berdasarkan tingkat penerapan perspektif pelanggan yang dinilai dari ukuran Tidak pernah Sama Sekali (TPSS) sampai Sangat Sering (SS), maka dapat disimpulkan bahwa tidak seorangpun responden yang menjawab tingkat penerapan perspektif pelanggan tidak pernah sama sekali (TPSS) atau sangat sering (SS).

Selanjutnya untuk perspektif pelanggan dengan skor yang tinggi (4) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 805 atau 27,11 persen,, artinya hanya 27,11 persen responden yang menjawab sering menerapkan perspektif pelanggan. Berikutnya untuk perspektif pelanggan dengan skor yang cukup tinggi (3) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 1.707 atau 57,47 persen, artinya responden yang menjawab kadang-kadang menerapkan perspektif pelanggan adalah sebanyak 57,47 persen. Terakhir untuk perspektif pelanggan dengan skor yang kurang tinggi (2) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 458 atau 15,42 persen, artinya responden yang menjawab jarang menerapkan perspektif pelanggan sebanyak 15,42 persen.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden di atas berarti sebagian besar responden berpendapat bahwa tingkat penerapan perspektif pelanggan cukup

tinggi. Hal ini terbukti dengan diperolehnya hasil jawaban responden sebesar 57,47 persen responden menjawab cukup tinggi.

c. Perspektif Bisnis Internal

Tabel diatas menunjukkan untuk perspektif bisnis internal dengan skor yang sangat tinggi (5) dan dengan skor yang sangat rendah (1) tidak dipilih responden atau sebanyak 0 responden. Berdasarkan tingkat penerapan perspektif bisnis internal yang dinilai dari ukuran Tidak pernah Sama Sekali (TPSS) sampai Sangat Sering (SS), maka dapat disimpulkan bahwa tidak seorangpun responden yang menjawab tingkat penerapan perspektif bisnis internal tidak pernah sama sekali (TPSS) atau sangat sering (SS).

Selanjutnya untuk perspektif bisnis internal dengan skor yang tinggi (4) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 646 atau 24,47 persen,, artinya hanya 24,47 persen responden yang menjawab sering menerapkan perspektif proses bisnis internal. Berikutnya untuk perspektif bisnis internal dengan skor yang cukup tinggi (3) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 1.518 atau 57,5 persen, artinya responden yang menjawab kadang-kadang menerapkan perspektif bisnis internal adalah sebanyak 57,5 persen. Terakhir untuk perspektif bisnis internal dengan skor yang kurang tinggi (2) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 476 atau 18,03 persen, artinya responden yang menjawab jarang menerapkan perspektif bisnis internal sebanyak 17,78 persen.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden diatas berarti sebagian besar responden berpendapat bahwa tingkat penerapan perspektif bisnis internal cukup

tinggi. Hal ini terbukti dengan diperolehnya hasil jawaban responden sebesar 57,5 persen responden menjawab cukup tinggi.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel diatas menunjukkan untuk dimensi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan skor yang sangat tinggi (5) dan dengan skor yang sangat rendah (1) tidak dipilih responden atau sebanyak 0 responden. Berdasarkan tingkat penerapan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dinilai dengan ukuran Tidak pernah Sama Sekali (TPSS) sampai Sangat Sering (SS), maka dapat disimpulkan bahwa tidak seorangpun responden yang menjawab tingkat penerapan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tidak pernah sama sekali (TPSS) atau sangat sering (SS).

Selanjutnya untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan skor yang tinggi (4)) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 305 atau 25,21 persen,, artinya hanya 25,21 persen responden yang menjawab sering menerapkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berikutnya untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan skor yang cukup tinggi (3)) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 744 atau 61,48 persen, artinya responden yang menjawab kadang-kadang menerapkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebanyak 61,48 persen. Terakhir untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan skor yang kurang tinggi (2)) diperoleh skor jawaban responden sebanyak 161 atau 13,30 persen, artinya responden

yang menjawab jarang menerapkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebanyak 13,30 persen.

Berdasarkan hasil skor jawaban responden di atas berarti sebagian besar responden berpendapat bahwa tingkat penerapan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cukup tinggi. Hal ini terbukti dengan diperolehnya hasil jawaban responden sebesar 61,48 persen responden menjawab cukup tinggi.

4.2. Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini adalah menguji pengaruh lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *balanced scorecard*.

4.2.1 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini mempunyai empat hipotesis yaitu (1) Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap perencanaan strategik, (2) Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, (3) Perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, (4) Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik

Untuk menguji hipotesis diatas dilakukan uji statistik dengan perhitungan *Structural Equation Modeling (SEM) Analysis* sebagai analisis kuantitatif. Tabel 4.13 memperlihatkan hasil estimasi parameter untuk masing-masing

variabel yang diuji yaitu, Lingkungan Bisnis Eksternal (ξ), Perencanaan Strategik (η_1), dan Kinerja Perusahaan (η_2) yang akan diuraikan berikut ini.

Tabel 4.13
Hasil Estimasi LISREL Untuk Pengaruh
LiBiE, RenStra dan KiBSc

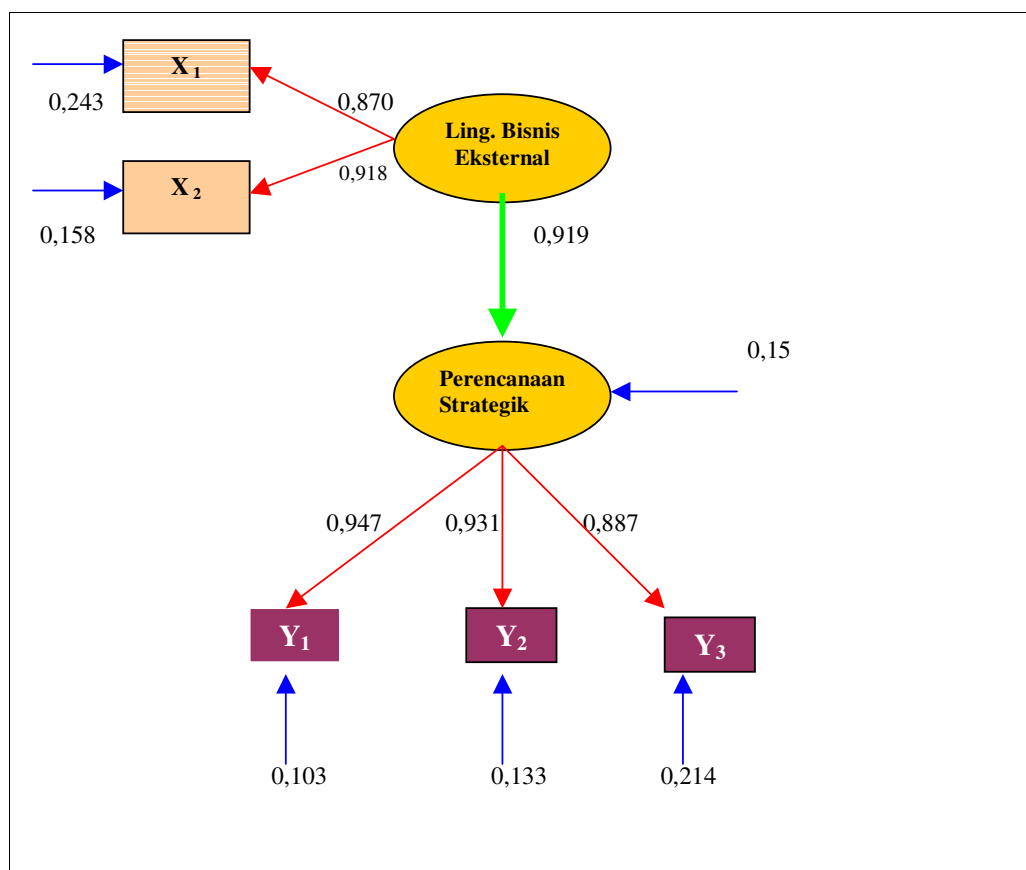
Parameter	Estimasi Parameter	R2	Error Variance
Lingkungan Makro (X1)	0,870	0,757	0,243
Lingkungan Industri (X2)	0,918	0,842	0,158
Sasaran Strategik (Y1)	0,947	0,897	0,103
Inisistif Strategik (Y2)	0,931	0,867	0,133
Target (Y3)	0,887	0,786	0,214
Perspektif Keuangan (Y4)	0,745	0,555	0,445
Perspektif Pelanggan (Y5)	0,863	0,745	0,255
Perspektif Bisnis Intern (Y6)	0,853	0,727	0,273
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (Y7)	0,845	0,713	0,287

4.2.1.1 Hasil Pengujian Hipotesis I

Hipotesis I akan diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis tersebut yaitu pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal (ξ) terhadap Perencanaan Strategik (η_1). Hasil uji hipotesis I disajikan pada gambar 4.1.

Besarnya pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik adalah sebesar $(0,919 \times 0,919 \times 100\%) = 84,5\%$. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik ini mempunyai *t value* (nilai *t*)

sebesar 11,25. Dengan demikian pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik adalah signifikan sebesar 84,5%. Ini berarti bahwa lingkungan bisnis eksternal yang diukur dari sifat ketidakpastiannya akan mempengaruhi perencanaan strategik sebesar 84,5%, oleh karena itu dalam penyusunan rencana strategik harus lebih memperhatikan sifat lingkungan bisnis eksternal yang penuh dengan ketidakpastian. Hanya 15,5% penyusunan perencanaan strategik dipengaruhi oleh variabel lain.



Gambar 4.1: *Path Diagram Structural Equation Modeling (SEM) atau Model Persamaan Struktural Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal Terhadap Perencanaan Strategik*

Dari gambar 4.1 dan tabel 4.13 terlihat kemampuan menjelaskan indikator-indikator dari variabel perencanaan strategik. Kemampuan menjelaskan indikator sasaran strategik adalah sebesar $(0,947 \times 0,947 \times 100\%) = 89,7\%$. Selanjutnya kemampuan menjelaskan indikator inisiatif strategik adalah sebesar $(0,931 \times 0,931 \times 100\%) = 86,7\%$ dan terakhir kemampuan menjelaskan indikator target adalah sebesar $(0,887 \times 0,887 \times 100\%) = 78,7\%$. Dari hasil penjelasan di atas dapat disimpulkan kemampuan menjelaskan indikator sasaran strategik terhadap variabel perencanaan strategik paling besar yaitu 89,7% dibandingkan indikator lain yaitu indikator inisiatif strategik (86,7%) dan indikator target (78,7%).

Selanjutnya untuk melihat kekuatan yang paling dominan mempengaruhi masing-masing lingkungan makro dan lingkungan industri disajikan dalam tabel 4.14 dan tabel 4.15 dibawah ini (lihat lampiran d 22).

Tabel 4.14
Pengaruh Masing-masing Kekuatan
Yang Ada Dalam Lingkungan Makro

No.	Keterangan	Lingkungan Makro
1	Kekuatan Politik & Hukum	56,9 %
2	Kekuatan Ekonomi	57%
3	Kekuatan Teknologi	18,8%
4	Kekuatan Sosial dan Budaya	56,3%

Tabel 4.14 memperlihatkan bahwa kekuatan yang paling dominan mempengaruhi lingkungan makro adalah kekuatan ekonomi 57%,

selanjutnya kekuatan politik dan hukum yaitu 56,9 persen dan diikuti dengan kekuatan sosial dan budaya 56,3%. Kekuatan teknologi hanya 18,8% mempengaruhi lingkungan makro.

Tabel 4.15
Pengaruh Masing-masing Kekuatan
Yang Ada Dalam Lingkungan Industri

No.	Keterangan	Lingkungan Industri
1	Ancaman Pesaing Baru	38 %
2	Kekuatan Pemasok	44,6%
3	Kekuatan Pembeli	46,5%
4	Dampak Produk Substitusi	37,1%
5	Intensitas Persaingan	55%

Tabel 4.15 memperlihatkan bahwa kekuatan yang paling dominan mempengaruhi lingkungan industri adalah intensitas persaingan dalam industri yaitu 55 persen, selanjutnya kekuatan pembeli yaitu 46,5 persen dan diikuti dengan kekuatan pemasok 44,6 persen. Ancaman pesaing baru dan dampak produk substitusi masing-masing 38 persen dan 37,1 persen mempengaruhi lingkungan industri.

Selanjutnya untuk melihat kekuatan yang paling dominan mempengaruhi masing-masing sasaran strategik, inisiatif strategik dan target disajikan dalam tabel 4.16, tabel 4.17 dan tabel 4.18 dibawah ini (lihat lampiran d 22).

Tabel 4.16
Pengaruh Masing-masing dimensi
Yang Ada Dalam Sasaran Strategik

No.	Keterangan	Sasaran Strategik
1	Shareholder Value	49,3 %
2	Firm Equity	39,3%
3	Organizational Capital	53,7%
4	Human Equity	56,1%

Tabel 4.16 memperlihatkan bahwa yang paling dominan berpengaruh dalam sasaran strategik adalah *human equity* yaitu 56,1persen selanjutnya *organizational capital* yaitu 53,7 persen dan diikuti dengan *shareholder equity* 49,3 persen. *Firm equity* hanya 39,3 persen.

Tabel 4.17
Pengaruh Masing-masing Dimensi
Yang Ada Dalam Inisiatif Strategik

No.	Keterangan	Inisiatif Strategik
1	Firm Equity	54,9%
2	Organizational Capital	54,8%
3	Human Equity	63,1%

Tabel 4.17 memperlihatkan bahwa yang paling dominan berpengaruh dalam inisiatif strategik adalah *human equity* yaitu 63,1 persen selanjutnya, *firm equity* yaitu 54,9 persen dan *organizational capital* yaitu 54,8 persen

Tabel 4.18
Pengaruh Masing-masing Dimensi
Yang Ada Dalam Target

No.	Keterangan	Target
1	Shareholder Value	52,8 %
2	Firm Equity	46,3%
3	Organizational Capital	49%
4	Human Equity	51,6%

Tabel 4.18 memperlihatkan bahwa yang paling dominan berpengaruh dalam target adalah *shareholder value* 51,6 persen, diikuti dengan *human equity* yaitu 51,6 persen selanjutnya *organizational capital* yaitu 49 persen dan *firm equity* hanya 46,3 persen.

4.2.1.2. Hasil Pengujian Hipotesis II

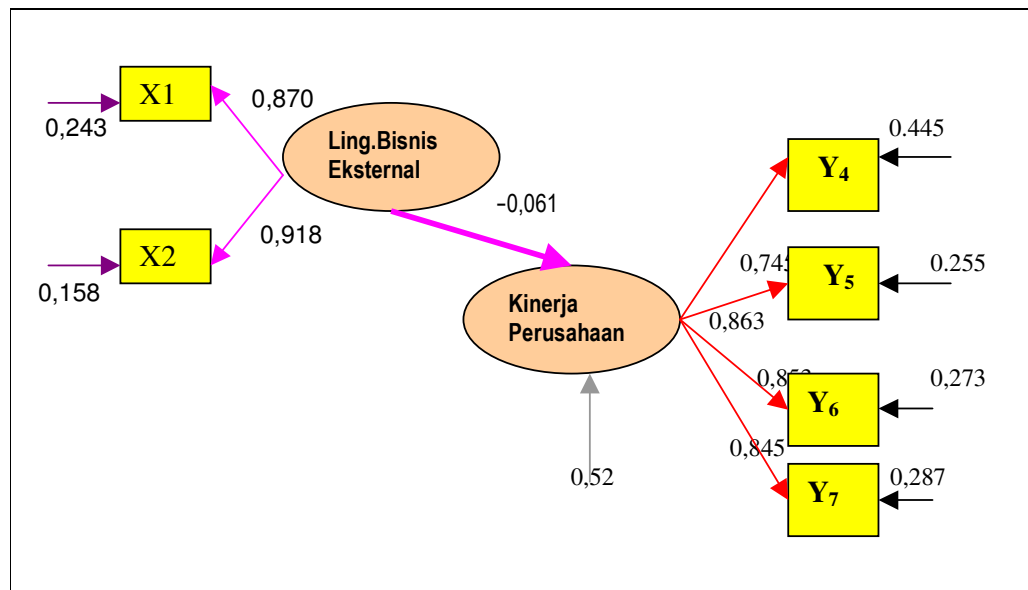
Hipotesis II akan diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis tersebut yaitu pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal (ξ) terhadap Kinerja perusahaan yang diukur dengan *Balanced Scorecard* (η_2). Hasil pengujian hipotesis ini, terlihat pada lampiran D dan Gambar 4.2.

Besarnya pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar $(-0,061 \times -0,061 \times 100\%) = 0,372\%$. Dengan demikian pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 0,372%. Dilihat dari ukuran yang digunakan untuk lingkungan bisnis eksternal yaitu sifat ketidakpastiannya, berarti bahwa ketidakpastian

lingkungan bisnis eksternal mempunyai pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan sebesar 0,372%. Namun pengaruh variabel lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan ini tidak signifikan yang ditunjukkan dengan *t value* atau nilai estimasi *t* adalah minus 0,2121. Pengaruh ketidakpastian lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan, mengakibatkan turunnya kinerja perusahaan. Namun pengaruhnya tidak signifikan (berarti). Kesimpulannya penurunan kinerja perusahaan hanya 0,372% dipengaruhi oleh lingkungan bisnis eksternal sementara 99,628% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dari tabel 4.13 dan Gambar 4.2 juga disajikan kemampuan menjelaskan masing-masing indikator yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri terhadap lingkungan bisnis eksternal. Variabel lingkungan bisnis eksternal dapat dijelaskan oleh lingkungan makro sebesar $(0,870 \times 0,870 \times 100\%) = 75,7\%$, sementara lingkungan industri dapat menjelaskan variabel lingkungan bisnis eksternal sebesar $(0,918 \times 0,918 \times 100\%) = 84,2\%$. Hal ini berarti bahwa kemampuan menjelaskan indikator lingkungan industri terhadap lingkungan bisnis eksternal lebih besar yaitu sebesar 84,2%. dibandingkan lingkungan makro yaitu sebesar 75,7%.

Selanjutnya kemampuan menjelaskan indikator-indikator dari variabel kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: Kemampuan menjelaskan indikator perspektif keuangan adalah sebesar $(0,745 \times 0,745 \times 100\%) = 55,5\%$. Kemampuan menjelaskan indikator perspektif pelanggan adalah sebesar $(0,863 \times 0,863 \times 100\%) = 74,5\%$.

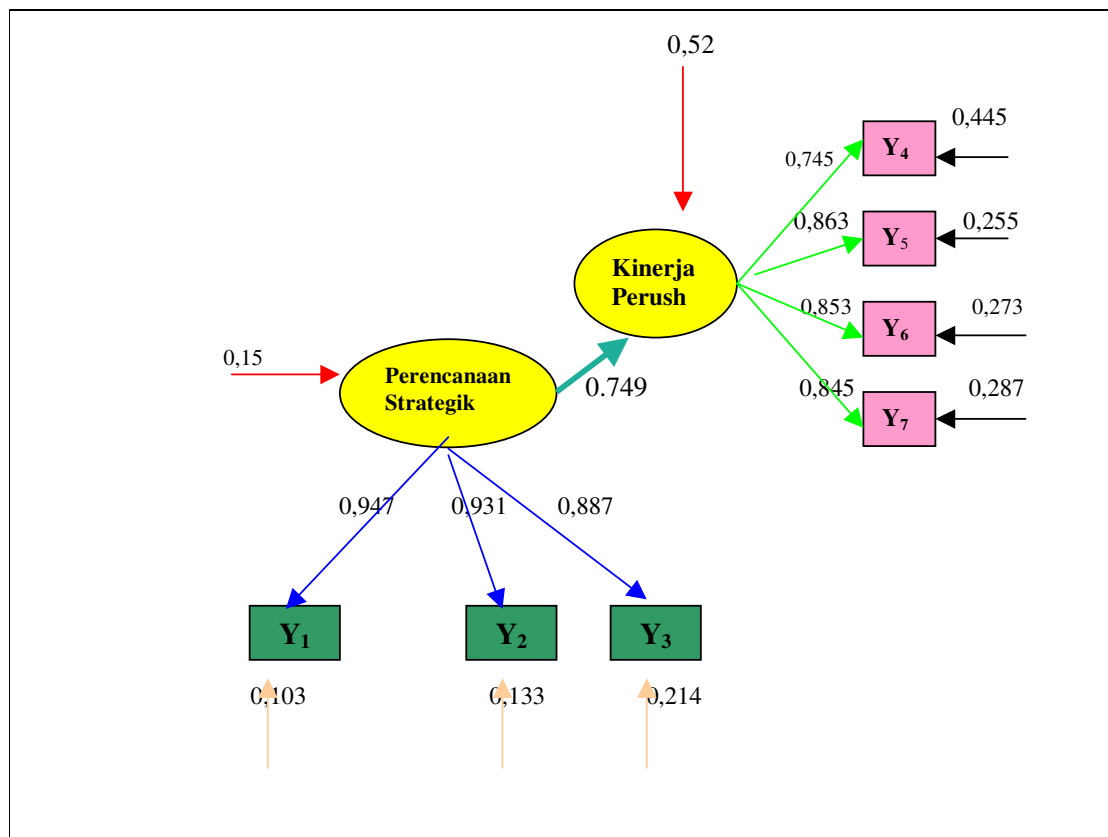


Gambar 4.2: *Path Diagram Structural Equation Modeling (SEM) atau Model Persamaan Struktural Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal Terhadap Kinerja Perusahaan*

Berikutnya kemampuan menjelaskan indikator perspektif bisnis internal adalah sebesar $(0,853 \times 0,853 \times 100\%) = 72,8\%$, selanjutnya kemampuan menjelaskan indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebesar $(0,845 \times 0,845 \times 100\%) = 71,4\%$. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan menjelaskan indikator perspektif pelanggan terhadap kinerja perusahaan paling besar dibandingkan perspektif lain yaitu 74,5%, diikuti oleh indikator perspektif bisnis internal sebesar 72,8%, selanjutnya indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 71,4% dan terakhir indikator perspektif keuangan sebesar 55,5%.

4.2.1.3. Hasil Pengujian Hipotesis III

Pengujian hipotesis ke tiga sesuai dengan paradigma penelitian dilakukan untuk menguji pengaruh Perencanaan Strategik (η_1) terhadap Kinerja Perusahaan (η_2). Gambar 4.3 memperlihatkan diagram *structural equation modeling* yang merupakan hasil perhitungan dengan menggunakan program LISREL.



Gambar 4.3: *Path Diagram Structural Equation Modeling (SEM) atau Model Persamaan Struktural Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal Terhadap Perencanaan Strategik Kinerja Perusahaan*

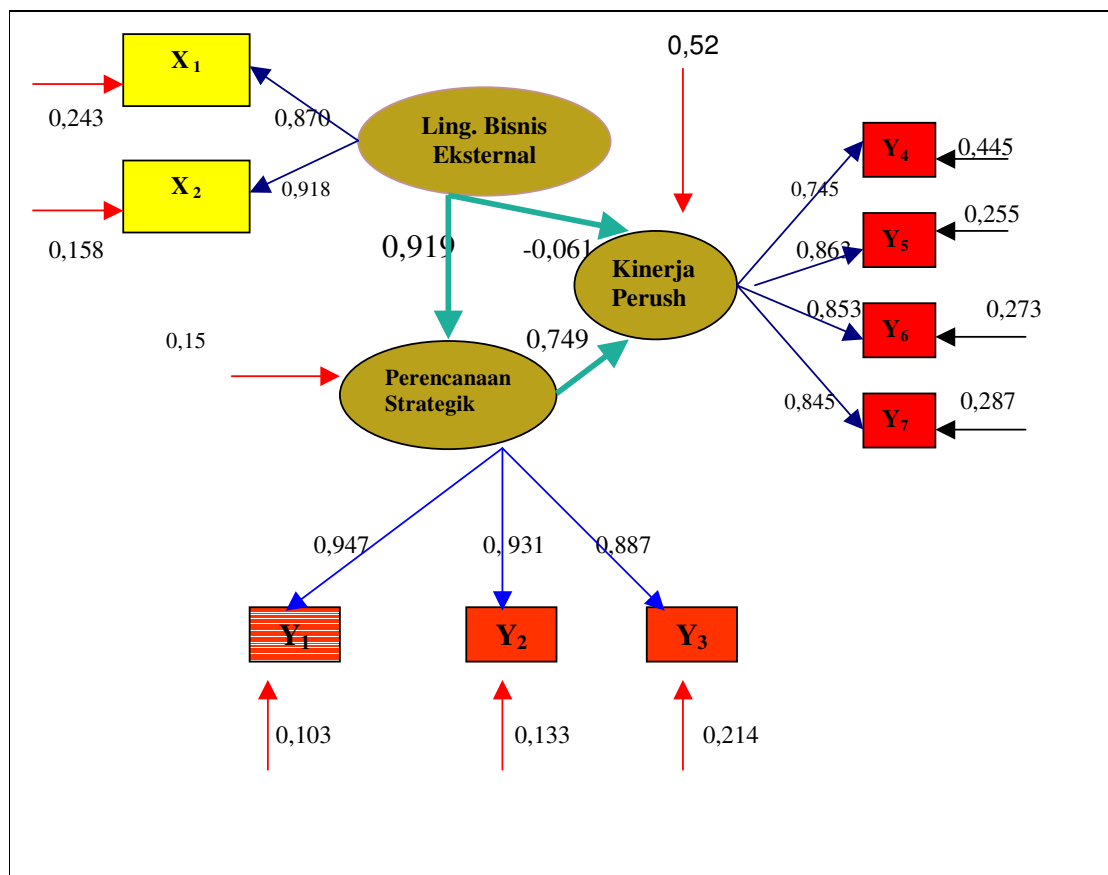
Besarnya pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar $(0,845 \times 0,845) \times 100\% = 71,40\%$. Pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan ini mempunyai nilai t (t *value*) sebesar 2,57. Artinya perencanaan strategik mempunyai pengaruh yang signifikan (berarti) terhadap kinerja perusahaan. (η_1 terhadap η_2). Besarnya pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan adalah 71,40%. Kesimpulannya perencanaan strategik memberikan pengaruh yang signifikan (berarti) terhadap kinerja perusahaan sebesar 71,40%, namun sebesar 28,60% dipengaruhi oleh variabel lain seperti lingkungan bisnis eksternal dan lingkungan internal perusahaan.

4.2.1.4. Hasil Pengujian Hipotesis IV

Pengujian hipotesis ke empat sesuai dengan paradigma penelitian dilakukan untuk menguji pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal (ξ) terhadap Kinerja Perusahaan (η_2) melalui Perencanaan Strategik (η_1). Gambar 4.4 memperlihatkan diagram *structural equation modeling* yang merupakan hasil perhitungan dengan menggunakan program LISREL.

Besarnya pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik adalah sebesar $\{(0,919 \times 0,919) \times (0,746 \times 0,746)\} \times 100\% = 47,1\%$. Artinya lingkungan bisnis eksternal melalui perencanaan strategik memberikan pengaruh yang positif dan berarti (signifikan) terhadap kinerja perusahaan (ξ terhadap η_2 melalui η_1) sebesar 47,1%.

Sementara pengaruh langsung lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan adalah mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja perusahaan sebesar 0,372%. Hal ini berarti bahwa perencanaan strategik yang dalam hal ini berfungsi sebagai variabel antara (*intervening variable*) memberikan pengaruh yang positif dalam mengantisipasi ketidakpastian lingkungan bisnis eksternal yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja perusahaan. Namun sebesar 52,9% ada pengaruh variabel lain terhadap kinerja perusahaan selain lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategik.



Gambar 4.4: Path Diagram Structural Equation Modeling (SEM) atau Model Persamaan Struktural Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal Terhadap Perencanaan Strategik Kinerja Perusahaan

4.2. 2. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Dari keempat hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, diperoleh hasil pengujian hipotesis yang cukup meyakinkan.

4.2.2.1. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis I

Hasil pengujian hipotesis pertama adalah lingkungan bisnis eksternal mempunyai pengaruh terhadap perencanaan strategik. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik adalah positif artinya semakin tidak pasti lingkungan bisnis eksternal maka perencanaan strategik yang disusun harus semakin baik agar tercapai yang tujuan yang diinginkan. Disamping itu pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik memberikan hasil yang signifikan, hal ini ditunjukkan dengan *t value* sebesar 11,25. Hal ini berarti pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap penyusunan perencanaan strategik memberikan pengaruh yang signifikan (yang berarti). Besarnya pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik adalah sebesar 84,5 persen. Artinya 84,5 persen penyusunan perencanaan strategik dipengaruhi oleh sifat lingkungan bisnis eksternal, sementara hanya 15,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel lain yang diperkirakan perlu dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan strategik antara lain, lingkungan internal perusahaan seperti, , struktur (*structure*), budaya (*culture*) dan sumber daya (*resources*) (Wheelen and Hunger: 2000;25).

Hasil pengujian hipotesis I ini mendukung argumen dari Wilner (1997; 28) yang mengemukakan perencanaan strategik yang baik berisi sekurang-

kurangnya gambaran lingkungan bisnis perusahaan saat ini dan yang akan datang. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat mengantisipasi kemungkinan perubahan lingkungan yang akan terjadi dimasa datang, sehingga diharapkan strategi yang telah disusun tidak perlu mengalami perubahan yang mendasar, namun cukup dengan penyesuaian saja. Jika memang ada kemungkinan munculnya strategi baru (*emergent strategy*), strategi tersebut diharapkan sesuai dan cocok dengan kondisi yang dihadapi perusahaan saat itu. Hal ini mendukung argumen Mintzberg (1994:24) yaitu dari proses keluar masuknya strategi-strategi yang diimplementasikan dalam perusahaan, ada kemungkinan munculnya strategi baru (*emergent strategy*). Strategi ini tidak harus dijalankan, namun jika mungkin dan cocok maka akan dijalankan atau diimplementasikan dalam perusahaan.

Hipotesis I ini juga mendukung argumen Dill (1958) dalam Brooks and Weatherston (1997:5) yaitu lingkungan berperan dan mempengaruhi penetapan strategi organisasi. Hal ini terbukti dengan hasil pengujian hipotesis I, bahwa 84,5 persen penyusunan perencanaan strategik dipengaruhi oleh sifat lingkungan bisnis eksternal.

Selanjutnya hasil pengujian hipotesis I ini juga mendukung teori kontinjensi yaitu lingkungan bisnis eksternal dengan sifatnya yang penuh dengan ketidakpastian, memerlukan strategi yang tepat, yang tertuang dalam perencanaan strategik yang disusun. Hasil uji hipotesis I juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Elenkov (1997) dan Lee & Miller (1996) yaitu perencanaan strategik harus mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana

jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategik dengan lingkungan akan menurunkan kinerja. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis I ini juga mendukung argumen Mulyadi (2001; 121) yang menjelaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Terakhir hasil pengujian hipotesis I ini mendukung argumen Clark *et al.*, (1994): Tan & Litschert, (1994) yang menyatakan bahwa lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi. Selanjutnya hasil uji hipotesis I juga mendukung hasil penelitian K.Chong and Ming Chong (1997) yang menemukan bahwa adanya keterkaitan antara strategi bisnis unit dengan lingkungan bisnis eksternal dan desain sistem akuntansi manajemen.

4.2.2.2. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis II

Hasil pengujian hipotesis kedua mendukung pernyataan bahwa lingkungan bisnis eksternal yang penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty*) akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan dari hasil uji hipotesis II diatas adalah negatif yang artinya, semakin tidak pasti lingkungan bisnis eksternal akan semakin turun kinerja perusahaan. Namun pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja ini tidak signifikan, hal ini ditunjukkan *t value* $-0,2121$. Hal ini berarti, pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap penurunan kinerja masih dapat diantisipasi dengan adanya teknik dan atau strategi tertentu sehingga dapat

meningkatkan kinerja perusahaan. Dari hasil pengujian hipotesis II juga ditemui bahwa pengaruh lingkungan bisnis eksternal hanya sebesar 0,372 persen, sementara pengaruh variabel lainnya sangat besar yaitu 99,628 persen. Oleh karena itu diperkirakan adanya variabel lain yang diduga akan mempengaruhi penurunan kinerja perusahaan. Variabel tersebut diperkirakan seperti adanya strategi yang kurang tepat dan adanya pengaruh lingkungan internal perusahaan seperti, struktur (*structure*), budaya (*culture*) dan sumber daya (*resources*) (Wheelen and Hunger: 2000;25)

Dilihat secara teoritis dan berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan peneliti sebelumnya, hasil pengujian hipotesis II ini mendukung argumen Child (1997) dan Hamel & Prahalad (1994) yaitu dalam perspektif manajemen strategi, lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya sesuai dengan yang dikemukakan Richard Smith, (1997:34) bahwa manajer senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (*scanning environmental*) guna mendapatkan informasi eksternal yang memadai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategik. Hal ini berarti bahwa lingkungan bisnis eksternal terbukti mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Namun pengaruh dalam penelitian ini adalah negatif, hal ini sesuai dengan indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal dalam penelitian ini yang berdasarkan sifatnya yaitu sifat ketidakpastian. Artinya ketidakpastian lingkungan bisnis eksternal mengakibatkan penurunan kinerja perusahaan.

Selanjutnya teori yang mendukung hasil pengujian hipotesis II adalah teori ekologi populasi. Pendekatan teori ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan berada (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan bisnis eksternal mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999). Hal ini terbukti dengan hasil uji hipotesis II yaitu adanya pengaruh langsung lingkungan bisnis eksternal terhadap penurunan kinerja yaitu sebesar 0,372%.

Dari hasil analisis deskriptif ditemukan bahwa lingkungan bisnis eksternal yang dibagi atas 2 dimensi yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri, memperlihatkan bahwa lingkungan industri mempunyai pengaruh yang dominan dalam menjelaskan lingkungan bisnis eksternal. Hal ini berarti bahwa tingkat persaingan dalam lingkungan industri memang cukup tinggi, sehingga diperlukan perusahaan mampu menyusun strategi bersaing yang tepat agar dapat bertahan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, hasil analisis deskriptif ini mendukung argumen Porter (1986:381-387) dalam teori organisasi industri, dimana sumbangan organisasi industri terhadap manajemen strategik cukup besar, terutama dalam hal menilai tingkat persaingan dalam industri. Hal ini diperlukan agar perusahaan mampu bertahan dalam industrinya dan dapat meningkatkan kinerja.

4.2.2.3. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis III

Hasil pengujian hipotesis III yaitu perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan mendukung argumen dan hasil penelitian dari Willie and Shirley (1997) yaitu intensitas perencanaan strategik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Besarnya pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja adalah 71,40% dengan nilai t (*t value*) 2,57 . hal ini berarti bahwa perencanaan strategik secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan sebesar 71,40% dan hanya 28,60% dipengaruhi variabel lain.

Selanjutnya Boyd and Reuning (1998) yang juga menjelaskan bahwa perencanaan strategik merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan dalam peningkatan kinerja. Wheelen and Hunger (2000) 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.

4.2.2.4. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis IV

Hasil pengujian hipotesis IV adalah lingkungan bisnis eksternal mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja melalui perencanaan strategik adalah positif artinya semakin tidak pasti lingkungan bisnis eksternal maka semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan adanya perencanaan strategik yang disusun dengan baik dapat

meningkatkan kinerja perusahaan. Disamping itu pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik memberikan hasil yang signifikan, hal ini ditunjukkan dengan *t value* sebesar 2,57. Hal ini berarti pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik memberikan pengaruh yang signifikan (yang berarti). Besarnya pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 47,1 persen. Artinya 47,1 persen lingkungan bisnis eksternal mempengaruhi kinerja perusahaan dengan adanya perencanaan strategik, sementara hanya 52,9 persen dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel lain yang diperkirakan perlu dipertimbangkan dalam antara lain, lingkungan internal perusahaan seperti, , struktur (*structure*), budaya (*culture*) dan sumber daya (*resources*) (Wheelen and Hunger: 2000;25).

Hasil pengujian hipotesis IV ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Willie and Shirley (1997) yang meneliti hubungan manajerial, lingkungan eksternal dan intensitas pelaksanaan perencanaan strategik terhadap kinerja keuangan 112 bank di Amerika. Kemudian juga mendukung argumen Boyd and Reuning, (1998) yang menjelaskan bahwa perencanaan strategik merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selanjutnya juga mendukung argumen Wheelen and Hunger, (2000; 37) yang juga menjelaskan hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melaksanakan rencana strategik akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini terbukti dengan penelitian yang penulis lakukan pada perusahaan publik manufaktur dimana dengan adanya

perencanaan strategik maka dapat mengontrol lingkungan bisnis eksternal yang sifatnya penuh dengan ketidakpastian dan turbulen. Hipotesis IV ini juga mendukung argumen Mulyadi (2001; 121) yang menjelaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis IV mendukung teori kontinjensi (*contingency theory*) yang menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan. Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana perencanaan strategik mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategik dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibat turunnya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan (Elenkov, 1997). Keselarasan antara strategi organisasi dengan lingkungan eksternalnya merupakan fokus kajian manajemen strategik. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal yang dihadapi akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya. (Beal, 2000; Elenkov, 1997).

Sebagai contoh dapat dilihat kejadian tahun 1997, yaitu saat terjadinya krisis ekonomi. Perubahan lingkungan ekonomi makro yang terjadi pada saat itu mengakibatkan perusahaan perlu menyusun strategi baru dengan merubah strategi lama, karena dirasa strategi tersebut tidak cocok lagi dengan perubahan atau sifat lingkungan yang dihadapi perusahaan. Salah satu contohnya, PT

Indofood Sukses Makmur merubah strateginya dengan strategi differensiasi dan *low cost* agar dapat meningkatkan penjualan dan akhirnya meningkatkan laba perusahaan.

Strategi *low cost* diterapkan untuk produk baru dalam rangka menghadang pesaing baru seperti mie 100 yang tampil dengan harga lebih murah namun isi lebih banyak dan berbagai cita rasa yang memberikan banyak pilihan bagi pelanggan. Strategi differensiasi diterapkan dengan menciptakan produk baru yang mempunyai rasa khas daerah seperti indomie rasa rendang padang, rasa soto makasar, rasa bumbu ayam hijau jambi dan banyak lagi yang lain. Keselarasan strategi dengan lingkungan yang dihadapinya dapat meningkatkan laba perusahaan dalam jangka panjang.

Tabel 4.19

**Tinjauan Penelitian Sebelumnya,
Persamaan dan Perbedaannya**

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Max (1980)	Contengency Fit, Internal Consistency and Financial Performance	Environment, Management Accounting System, Financial Performance	Ketidakpastian lingkung-an mempunyai pengaruh terhadap perancangan sistem akuntansi manaje-men dan kinerja keuangan.

2.	Gordon & Narayana (1984)	Management Accounting System, Perceived Environmental Uncertainty and Structure; An Emperical Investigations	Perceived Environment Uncertainty, Management Accounting System, Structure	Management Accounting System dan Struktur organisasi merupakan fungsi dari lingkungan
3.	K.Chong & Ming Chong (1997)	Strategic Choice, Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on Intervening Role of Management Accounting System	Strategic Choise, Environmental Uncertainty, SBU Performance, Management Accounting System	Adanya keterkaitan antara Strategic Choise, Environmental Uncertainty, Management Accounting System and SBU Performance. Dan Lingkungan bisnis Eksternal berpengaruh terhadap kinerja SBU
4.	Chenhall & Morris (1986)	The Impact of Structure, Environment and Interpendence on the Perceived Usefullness of Management Accounting System	Structure, Environment Perceived, Management Accounting System	Struktur organisasi berpengaruh terhadap Lingkungan dan desain sistem akuntansi manajemen.
5.	Willie, Shirley (1997)	Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination	Strategic Planning-Financial Performance	Intesitas penggunaan perencanaan strategik mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan dan juga terjadi hubungan timbal balik diantara keduanya

6.	Elenkov (1997)	Strategic Uncertainty & Environmental Scanning: The case for Institutional Influences on Scanning Behavior	Strategic Uncertainty & Environmental Scanning	Lingkungan umum secara langsung berpengaruh terhadap strategi
7.	Gull & Chia	The effect of Management Accounting System Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization and Managerial Performance: A Test Three Ways Interaction	Management Accounting System, Perceived Environmental Uncertainty, Decentralization and Managerial Performance:	Tingkat desentralisasi yang tinggi dan karakteristik informasi akuntansi manajemen yang andal berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial
8.	Milliken (1990)	Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics	Environmental Change, Management Accounting Information and Performance	Perubahan lingkungan dan informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja
9.	Tan & Litschert (1994)	Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry	Environment-Strategy, Performance	Lingkungan berpengaruh terhadap strategi dan secara tak langsung mempunyai implikasi terhadap kinerja

10	Lee & Miler (1996)	Strategic, Environment & Performance in Two Technical Contexts: Contingency Theory in Korea	Strategic, Environment & Performance	Lingkungan dan strategi berpengaruh terhadap kinerja, untuk meningkatkan kinerja diperlukan adanya keselarasan strategi dan perubahan lingkungan
11	Bruce R., and Allen (1999)	The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management	Corporate Entrepreneurship and Strategic Management	Adanya hubungan positif antara intensitas corporate entrepreneurship dengan intensitas scanning, planning flexibility, locus of planning dan strategic control
12	Yurniwati (2003)	Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Rencana Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur (Survey pada Perusahaan Manufaktur <i>listed</i> di BEJ)	Lingkungan Bisnis Eksternal, Rencana Strategik dan Kinerja Perusahaan	Lingkungan bisnis Eksternal berpengaruh negatif terhadap kinerja. Namun berpengaruh positif terhadap kinerja melalui rencana strategik.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah dalam hal variabel **lingkungan**. Variabel lingkungan yang diteliti sama dengan penelitian; Milliken, Elenkov, Gordon dan Narayana, K Chong and Ming Chong.

Perbedaannya adalah dalam hal dimensi dan indikator pengukurannya. Dalam penelitian ini variabel lingkungan merupakan variabel lingkungan bisnis eksternal yang dibagi atas subvariabel lingkungan makro dan lingkungan industri (Wheelen and Hunger, 2000: 9; Pearce and Robinson, 2000:71). Lingkungan makro dibagi atas 4 dimensi yaitu, kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi dan kekuatan sosial/ budaya (Emery & Trist dalam Robbins 1994: 235; Wheelen & Hunger 2000:10; Winardi & Karhi 1997:159). Lingkungan industri dibagi atas 5 dimensi yaitu, *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 lima kekuatan bersaing dalam industri dari Porter (1996:22).

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan bisnis eksternal adalah dari sifatnya yaitu dari yang tidak pasti sampai yang sangat pasti dengan menggunakan skala likert. Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian dirancang sendiri dengan terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas agar kuesioner layak digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian

Persamaan lainnya adalah variabel **Perencanaan Strategik** yang diteliti juga sama dengan penelitian Willie and Shierly (1997). **Perbedaannya** adalah dari sudut pengukuran dan indikator yang digunakan. Willie and Shierly meneliti variabel rencana strategik dari sudut intensitas penggunaannya, sementara penelitian ini dari tingkat pencapaian sasaran strategik, inisiatif strategik dan target.

Variabel **Kinerja perusahaan** yang diteliti juga berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*, untuk mengukur kinerja perusahaan yang terdiri dari 4 perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan keuangan.

BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian mengenai pengaruh lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan dapat ditarik beberapa kesimpulan. Kesimpulan hasil penelitian ini terdiri dari kesimpulan umum dan kesimpulan khusus.

5.1.1. Kesimpulan Umum

Berdasarkan hasil analisis diskriptif yang telah diuraikan dalam pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan umum penelitian sebagai berikut

1. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik dan kinerja perusahaan tergolong cukup tinggi, dan secara keseluruhan lingkungan bisnis eksternal bersifat kurang pasti.
2. Penerapan perencanaan strategik secara keseluruhan tergolong cukup tinggi, namun pencapaian perencanaan strategik kurang meningkat dibandingkan dengan yang sudah ditetapkan.
3. Tingkat penerapan *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja secara terpisah tergolong sering, namun tingkat penerapan secara

keseluruhan (terintegrasi) masing-masing perspektif *balanced scorecard* jarang.

5.1.2. Kesimpulan khusus

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan khusus dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik adalah 84,5 persen. Berdasarkan hasil *principle component analysis* dimensi yang paling dominan berpengaruh dalam sasaran strategik adalah *human equity* yaitu 56,1persen. Dimensi yang paling dominan berpengaruh dalam inisiatif strategik adalah *human equity* yaitu 63,1 persen dan dalam target dimensi yang paling dominan adalah *shareholder value* sebesar 51,6 persen
2. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan perspektif *balanced scorecard* 0,372 persen. Kemampuan menjelaskan lingkungan industri terhadap lingkungan bisnis eksternal lebih besar yaitu 84,2 persen dibandingkan lingkungan makro yaitu sebesar 75,7 persen. Berdasarkan hasil *principle component* kekuatan yang paling dominan mempengaruhi lingkungan makro adalah kekuatan ekonomi yaitu 57 persen. Sementara kekuatan yang paling dominan dalam mempengaruhi lingkungan industri adalah intensitas persaingan dalam industri yaitu 55 persen.

3. Pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 71,40%.
4. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan melalui rencana strategik adalah 47,1 persen.

Dari hasil uji hipotesis diatas maka implikasi dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam bidang akuntansi manajemen, hasil penelitian ini memberikan sumbangan dalam pengembangan teori-teori yang ada. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik dan kinerja perusahaan. Berarti bahwa teori-teori yang ada dalam bidang akuntansi manajemen akan lebih memberikan arti yang lebih baik jika dipadukan dengan teori yang ada dalam manajemen strategik dan teori organisasi.
2. Bagi praktisi terutama pimpinan perusahaan, dapat dijadikan sumbangan pemikiran dalam menyusun perencanaan strategik perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini terbukti dengan adanya peran perencanaan strategik dalam mengantisipasi sifat lingkungan bisnis eksternal yang penuh dengan ketidakpastian.
3. Bagi peneliti, dapat dijadikan bahan masukan dalam melakukan penelitian lebih lanjut, terutama yang ingin meneliti dan mengetahui lebih mendalam mengenai variabel lingkungan bisnis eksternal,

perencanaan strategik dan kinerja perusahaan yang diukur dengan perspektif *balanced scorecard*.

5.2 Saran-saran

Berdasarkan pembahasan-pembahasan sebelumnya, akan dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

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 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 perusahaan, dan diperkirakan ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan seperti lingkungan internal.
3. Untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan, disarankan perusahaan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* 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. Data yang digunakan dalam penelitian ini sebagian besar adalah data primer, yang mana dalam pengumpulannya diperlukan waktu dan dana yang lebih besar, disarankan dalam penelitian lebih lanjut dengan menggunakan data sekunder, terutama untuk melihat lingkungan industri.
6. 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.

Tabel 4.1
Nilai (Skor) Lingkungan Bisnis Eksternal

No	Skala	Lingkungan Makro	% Maks	Lingkungan Industri	% Maks
1.	5	0	0	0	0
2.	4	16	0,13%	8	0,07%
3.	3	2.772	21,9%	2.823	23,3%
4.	2	3.204	25,32%	2.954	24,4%
5.	1	0	0	0	0
Jumlah		5.992		5.785	
% Total		47,37%		47,81%	

Sumber: Data Ordunal

Tabel 4.12
Nilai (Skor) Tingkat Penerapan Kinerja Perusahaan
dengan *Balanced Scorecard*

No.	Skala	keu	%	Pelgg	%	Pros.Bis	%	Pert & Pemb	%
1.	5.	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	4.	438	22,12%	805	27,11%	646	24,47%	305	25,21%
3.	3.	1.190	60,10%	1.707	57,47%	1.518	57,5%	744	61,49%
4.	2.	352	17,78%	458	15,42%	476	18,03%	161	13,3%
5.	1.	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		1.980	100%	2.970	100%	2.640	100%	1.210	100%

Sumber: Data Ordinal

Keterangan: - Keu : Perspektif Keuangan
 - Pelgg : Perspektif Pelanggan
 - Pros.Bis : Perspektif Proses Bisnis Intern
 - Pert & Pemb : Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4.15
Pengaruh Masing-masing Kekuatan
Yang Ada Dalam Lingkungan Industri

No.	Keterangan	Lingkungan Industri
1	Ancaman Pesaing Baru	38 %
2	Kekuatan Pemasok	44,6%
3	Kekuatan Pembeli	46,5%
4	Dampak Produk Substitusi	37,1%
5	Intensitas Persaingan	55%

