

Pengaruh Faktor Manajerial, Faktor Lingkungan Dan Faktor Organisasional Terhadap Perencanaan Strategis (Studi Empiris Pada PT. BPR. CINDE WILIS Grup)

*(Influence Of Managerial Factors, Enviromental Factors, And Organizational Factors On Strategic Planning
(Based On Case Study Of PT. BPR CINDE WILIS Grup)*

Rofida Dyah Anggraeni, Nur Hisamuddin, Alfi Arif
Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: rda_twins@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional terhadap perencanaan strategis. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh kantor PT. BPR. CINDE WILIS Grup. Jumlah kantor PT. BPR. CINDE WILIS Grup hanya berjumlah 35 kantor diwakili 52 orang direksi maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Metode analisis yang digunakan adalah analisis Regresi Linier Berganda. Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: a). Hasil penelitian menggunakan uji t menyatakan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis PT. BPR. CINDE WILIS Grup. b). Hasil penelitian menggunakan uji t menyatakan faktor lingkungan berdasarkan indikator usia organisasi dan persepsi manajer akan perhatian atas kompleksitas lingkungan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap terselenggarakannya perencanaan strategis secara intens PT. BPR. CINDE WILIS Grup. c). Hasil penelitian menggunakan uji t menyatakan bahwa faktor organisasional yang ditandai oleh kompleksitas bisnis yang dilakukan dan besarnya ukuran (*size*) organisasi (berdasarkan nilai asset yang dikelola), akan meningkatkan intensitas perencanaan strategis PT. BPR. CINDE WILIS Grup. Semakin tinggi faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional pada PT. BPR. CINDE WILIS Grup maka harus semakin sering dilakukan perencanaan strategis pada PT. BPR. CINDE WILIS Grup.

Kata Kunci: *faktor manajerial, faktor lingkungan, faktor organisasional, perencanaan strategis*

Abstract

This study aims to investigate the influence of managerial factors , environmental factors , and organizational factors on the strategic . population of this research is all the PT . BPR . Cinde WILIS Group . The number of the PT . BPR . Cinde WILIS Group amounted to only 35 offices represented 52 directors of the population in this study acts as well as samples . method of analysis used is multiple linear regression . after analysis of the data , some conclusions can be drawn : a) . the results of research using the t test states that managerial factors positive and significant effect on the intensity of strategic planning PT . BPR . Cinde WILIS Group . b) . The results of research using the t test based on indicators of environmental factors stated age of the organization and perception of the manager 's concern over the complexity of the environment , positive and significant impact on strategic planning held intense PT . BPR . Cinde WILIS Group . c) . the results of research using the t test states that organizational factors are characterized by the complexity of business done and the large size of the organization (based on the value of assets under management) , will increase the intensity of strategic planning PT . BPR . Cinde WILIS Group . the higher the managerial factors , environmental factors , and organizational factors on PT . BPR . Cinde WILIS the group should be more frequent strategic planning at PT . BPR . Cinde WILIS Group .

Keywords: *budget participation, budget adequacy, delegation of authority, employee performance*

Pendahuluan

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah salah satu jenis lembaga perbankan sejauh ini dikenal sebagai penyedia jasa keuangan yang melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah. Bank Perkreditan Rakyat sudah ada sejak jaman sebelum kemerdekaan yang dikenal dengan sebutan Lumbung Desa, Bank Desa, Bank Tani dan Bank Dagang Desa atau Bank Pasar. Bank Perkreditan Rakyat merupakan lembaga perbankan resmi yang diatur berdasarkan Undang-undang Nomor 7 tahun

1992 tentang Perbankan dan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998.

BPR merupakan badan usaha Bank selain Bank Umum, dengan bentuk badan hukum Perseroan Terbatas yang diatur dalam Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan, yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat

dalam bentuk kredit dan atau penempatan lainnya dalam rangka memperoleh keuntungan dan sekaligus mendorong perkembangan ekonomi khususnya Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).

Sejarah dari berdirinya Bank Perkreditan Rakyat dimulai setelah perang kemerdekaan berakhir. Pemerintah mulai mendorong berdirinya bank-bank pasar yang bertujuan untuk memberikan pelayanan jasa keuangan untuk pengusaha-pengusaha kecil (pedagang) pasar. Berdasarkan Pakto 1988 Bank Pasar kemudian dikukuhkan menjadi Bank Perkreditan Rakyat. Pakto 1988 ini memberikan kemudahan bagi pendirian BPR, sehingga kemudian sejak saat itu BPR tumbuh pesat di Indonesia (Hulaimy, 2008).

Definisi BPR yang diungkapkan dalam Undang-Undang RI no.10 Tahun 1998, merupakan “bank yang dalam melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional dan atau menggunakan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran” (Hulaimy, 2008).

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah salah satu jenis lembaga perbankan sejauh ini dikenal sebagai penyedia jasa keuangan yang melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah. Bank Perkreditan Rakyat sudah ada sejak jaman sebelum kemerdekaan yang dikenal dengan sebutan Lumbung Desa, Bank Desa, Bank Tani dan Bank Dagang Desa atau Bank Pasar. Bank Perkreditan Rakyat merupakan lembaga perbankan resmi yang diatur berdasarkan Undang-undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan dan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998.

BPR merupakan badan usaha Bank selain Bank Umum, dengan bentuk badan hukum Perseroan Terbatas yang diatur dalam Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan, yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau penempatan lainnya dalam rangka memperoleh keuntungan dan sekaligus mendorong perkembangan ekonomi khususnya Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).

Sejarah dari berdirinya Bank Perkreditan Rakyat dimulai setelah perang kemerdekaan berakhir. Pemerintah mulai mendorong berdirinya bank-bank pasar yang bertujuan untuk memberikan pelayanan jasa keuangan untuk pengusaha-pengusaha kecil (pedagang) pasar. Berdasarkan Pakto 1988 Bank Pasar kemudian dikukuhkan menjadi Bank Perkreditan Rakyat. Pakto 1988 ini memberikan kemudahan bagi pendirian BPR, sehingga kemudian sejak saat itu BPR tumbuh pesat di Indonesia (Hulaimy, 2008).

Definisi BPR yang diungkapkan dalam Undang-Undang RI no.10 Tahun 1998, merupakan “bank yang dalam melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional dan atau menggunakan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran” (Hulaimy, 2008).

Struktur organisasi PT. BPR “Gunung Modal Usaha” Ambulu Jember adalah gambaran secara sistematis tentang hubungan kerja sama antar karyawan dan karyawan perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga fungsi struktur organisasi dalam suatu perusahaan yang melakukan kegiatan perkantoran

dapat terselesaikan dengan baik. Pengidentifikasi badan-badan atau bidang-bidang dan penentu tanggung jawab serta pendelegasian wewenang untuk melaksanakan dan mempertanggung jawabkan aktivitas yang ada. Struktur organisasi sangat penting bagi perusahaan karena tujuannya adalah untuk menggambarkan tugas wewenang, tanggung jawab serta kerja sama yang harmonis dan persaudaraan sesama karyawan perusahaan agar efisien dan efektifitas kerja pegawai semakin ditingkatkan.

Sebagai bisnis yang bergerak disektor jasa keuangan dengan mengutamakan dimensi kepercayaan dari stakeholder dan pengguna jasa, BPR senantiasa menghadapi kompleksitas permasalahan yang tidak sederhana, baik dari sisi intern organisasi maupun dari sisi ekstern atau lingkungan. Dari sisi intern seperti penguatan sumber daya organisasi, terutama faktor permodalan yang tentunya menjadi salah satu prioritas utama dalam bisnis keuangan. Pada sisi ekstern, lingkungan dunia usaha jasa keuangan saat ini semakin ketat dengan persaingan, terutama dari bank-bank umum yang juga memasuki pasar sektor usaha kecil dan menengah.

Dalam kondisi dunia usaha demikian, tidak mudah bagi pelaku bisnis perbankan di BPR untuk mampu tumbuh dan berkembang. Bahkan untuk mempertahankan eksistensi bisnisnya, pelaku bisnis BPR dituntut untuk melakukan berbagai perencanaan, keputusan dan tindakan yang benar-benar efektif dan efisien. Pembenahan dan penguatan organisasi, tidak saja untuk jangka pendek, namun juga untuk jangka panjang dan bersifat strategis.

Perencanaan strategis yang juga sering juga disinonimkan dengan manajemen strategis merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya (David, 2009: 5). Secara lebih teknis, perencanaan strategis dipahami sebagai suatu proses perencanaan sistematis yang mencakup sejumlah tahapan, mulai dari identifikasi kondisi organisasi saat ini, penentuan visi dan misi di masa depan, nilai operasional, berbagai kebutuhan pemahaman diri atas kekuatan-kelemahan-peluang-hambatan (SWOT), tujuan-tujuan, prioritas tindakan dan strategi, rencana aksi, serta rencana pengendalian yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai (Palmer & Kritsonis, 2009). Perencanaan strategis dipandang sebagai respon terhadap meningkatnya kompleksitas yang dihadapi. Dalam hal ini, kompleksitas yang mencakup kondisi lingkungan eksternal maupun internal organisasi sangat mempengaruhi penyelenggaraan perencanaan strategis, yang pada gilirannya akan memicu manajer sebagai perencana untuk mengamati kondisi-kondisi tersebut sebagai pertimbangan dalam melakukan perencanaan strategis, dengan kompetensi atau keahlian tertentu yang

harus dimiliki.

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan perencanaan strategis terhadap bank telah dilakukan, misalnya bahwa bank yang secara formal terikat pada proses perencanaan strategis cenderung memiliki ROI yang lebih rendah dibandingkan bank yang terikat pada proses secara informal (Gup dan Whitehead, 1989: 129). Sebaliknya, Clausen (1990: 99-100) mengkaitkan laba dengan profibilitas komitmen formal bank terhadap proses perencanaan strategis. Moutinho dan Phillips (2002: 108) menyarankan bahwa untuk meningkatkan daya saing, perbankan seharusnya mengembangkan implementasi *formal planning* dan *control system* dan lebih banyak mengkaji tindakan-tindakan yang bersifat taktis guna merespon kondisi eksternal yang cenderung berubah.

Hasil penelitian yang terfokus pada hubungan antara kinerja dengan perencanaan di bank beragam. Hasil ini disebabkan selain karena penelitian yang telah menganalisis hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja finansial di industri perbankan cenderung terfokus pada perbedaan kinerja antara bank-bank dengan sistem perencanaan strategis formal dan bank-bank dengan sistem perencanaan strategis informal (Gup dan Whitehead, 1989: 124) juga karena dengan alasan utama bahwa para peneliti mengabaikan untuk mempelajari aspek penting dari hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja finansial, atau penelitian terdahulu telah mengabaikan eksploitasi pengaruh intensitas perencanaan strategis pada kinerja finansial (Hopkins dan Hopkins, 1997: 636).

Dalam penelitian Hopkins dikemukakan bahwa intensitas dalam perencanaan strategis secara langsung mempengaruhi kinerja finansial. Intensitas perencanaan strategis merupakan banyaknya penekanan yang diberikan pada elemen-elemen tertentu dalam perencanaan strategis yang dipandang sebagai proses penentuan tujuan organisasi, penentuan strategi, dan implementasi. Dalam proses tersebut tersebut terdapat suatu langkah-langkah tertentu dari perumusan secara konsep dalam perumusan visi, misi dan tujuan organisasi sampai pada penjabaran secara riil program-program tertentu dan tindakan-tindakan yang harus dilakukan dalam pencapaian tujuan. Sedangkan, kinerja finansial merupakan pencapaian sasaran organisasi yang dilihat dari perspektif keuangan melalui pengukuran tertentu seperti profitabilitas dan pertumbuhan. yang telah dirumuskan dalam perencanaan strategis. Pengaruh langsung ini telah ditunjukkan dalam literatur yang berkaitan dengan perencanaan dan kinerja di bank (Hopkins dan Hopkins, 1994: 28-30).

Intensitas dalam perencanaan strategis bergantung pada faktor manajerial, lingkungan dan organisasional (Hopkins dan Hopkins, 1997: 646-647). Faktor manajerial misalnya, keahlian perencanaan strategis dan keyakinan manajer bahwa dengan perencanaan strategis maka kinerja keuangan akan meningkat. Perencanaan strategis yang efektif ditentukan oleh *mindset* tertentu yang terbentuk dalam diri seorang perencana seperti *opportunity mindset* (Mulyadi dan Setyawan, 2000: 49) yang berparadigma peluang, keyakinan dasar dan bisnis. Dengan *mindset* tersebut, manajer sebagai perencana harus mempunyai kompetensi tertentu dalam melakukan perencanaan strategis seperti *manajerial skill* dan pengetahuan lain untuk melihat

peluang-peluang yang ada baik dalam lingkungan eksternal maupun internal organisasi yang disertai oleh keyakinan dasar tertentu yang menuntun manajer untuk mau tidak mau melakukan tindakan tertentu berdasarkan pada apa yang diyakininya.

Lingkungan sangat berpengaruh pada perencanaan strategis, dimana lingkungan yang dimaksud mencakup semua elemen di luar organisasi yang berpengaruh terhadap organisasi, baik kompetitor, pemerintah, kondisi ekonomi, pemasok, stakeholder, dan pelanggan (Andre, 2008: 400). Dalam kaitannya dengan perencanaan strategis, kompleksitas lingkungan organisasi dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitar organisasi, pada gilirannya akan menjadi fokus pertimbangan dalam perencanaan strategis.

Dalam kerangka konseptual pendesainan sistem pengendalian manajemen yang mengacu pada pendekatan kontinjensi, lingkungan bisnis dijadikan sesuatu yang dipertimbangkan, artinya tidak ada desain sistem yang baik atau buruk, yang ada adalah apakah suatu desain sesuai dengan lingkungan bisnis yang dihadapi organisasi (Craig & Campbell, 2005: 454). Hal ini mensiratkan bahwa pengamatan terhadap lingkungan sangat penting dalam perencanaan strategis. Lebih jauh, tingkat kompleksitas lingkungan organisasi dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitar organisasi akan lebih meningkatkan intensitas perencanaan strategis.

Struktur organisasi dipahami sebagai kerangka penugasan mendasar (fundamental) dari suatu kehidupan organisasi. Di dalam struktur menunjukkan kerangka hubungan operasional dan fungsional secara keseluruhan, serta pembagian tugas dan pekerjaan hingga pada level paling bawah (Westney, Maanen, Scully, 2005: M/13). Pada umumnya, besar kecilnya struktur yang dibentuk dipengaruhi oleh ukuran pekerjaan atau skala usaha yang dimiliki. Dengan kata lain bahwa struktur organisasi dipengaruhi oleh kebutuhan penyelenggaraan operasional dan rentang kendali dari bisnis yang dijalankan.

Peningkatan kompleksitas dan ukuran bisnis menuntut manajer untuk lebih terlibat dalam perencanaan strategis guna keberhasilan operasi. Pengaruh faktor-faktor tersebut pada intensitas perencanaan strategis telah dibahas dalam beberapa penelitian (Robinson dan Pearce II, 1983; Huff dan Schwenk, 1990; Clapham dan Schwenk, 1991; Ansoff, 1991). Namun Hopkins dan Hopkins (1997) secara eksplisit telah mencontohkan dan menguji secara empiris hubungan antara intensitas perencanaan strategis dan kinerja finansial di perbankan.

Penelitian ini mencoba mereplikasi model penelitian yang dilakukan Hopkins dan Hopkins (1997) terhadap bank di Colorado, yang pernah direplikasi oleh Sri Rokhlinasari (2002), dengan modifikasi kerangka konseptual yang lebih disederhanakan. Beberapa perbedaan yang ditentukan dari Hopkins dan Hopkins

(1997) dan Sri Rokhlinasari (2002) selain pada lokasi obyek penelitian, juga pada salah satu indikator kinerja finansial yang dianalisa, yaitu rasio *Return of Asset* (ROA), bukan pertumbuhan simpanan/tabungan.

Penelitian ini menggunakan unit analisa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang berlokasi di Jawa Timur dengan melihat adanya perkembangan industri BPR yang menunjukkan trend yang relatif baik dalam iklim persaingan usaha jasa keuangan yang semakin ketat, khususnya bagi sektor usaha mikro, kecil, dan menengah. Hal tersebut ditunjukkan dengan peningkatan volume usaha baik dari sisi penyaluran dana, pengelolaan permodalan dan asset (BI, 2010: 105-109). Penyaluran kredit oleh BPR di Jawa Timur selama tahun 2009 sebesar lebih dari Rp. 3,564 milyar menunjukkan peningkatan lebih dari 19,78% dari tahun 2008, dimana angka tersebut di atas peningkatan rata-rata nasional yang hanya 11, 29%. Pada sisi pengelolaan asset pun terjadi peningkatan lebih dari 19,25%, pada peningkatan rata-rata nasional 16,46%. Sehingga, dibalik dinamika perkembangan jasa keuangan tersebut mensiratkan adanya suatu upaya berupa program-program yang dituangkan dalam suatu perencanaan yang bersifat strategis.

Penelitian ini menganalisa dan menguji pengaruh variabel-variabel laten yang mempengaruhi intensitas penyelenggaraan perencanaan strategis di Bank Perkreditan Rakyat. Kemudian, secara spesifik menguji pengaruh intensitas perencanaan strategis terhadap pencapaian kinerja finansial dengan menggunakan teknik analisa jalur (*path analysis*). Hal ini dilakukan untuk memperoleh bukti empiris apakah dengan teori yang sama tetapi sampel yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama.

Metode Penelitian

Rancangan atau Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis, dan didesain sebagai penelitian cross sectional, yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan pengumpulan informasi (data) dari sampel tertentu yang hanya dilakukan satu kali, dan dikumpulkan dari sampel yang berbeda serta pada waktu yang berbeda (Sekaran, 1992). Rancangan penelitian yang akan digunakan untuk menganalisis penelitian mengenai "Pengaruh faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional terhadap perencanaan strategis".

Jenis dan Sumber Data

Data yang diteliti mencakup data primer maupun data sekunder. Data primer adalah data penelitian yang berasal dari responden penelitian yaitu para direksi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) terpilih. Responden sebagai sumber data diberikan beberapa *item* pertanyaan indikator dari variabel penelitian berdasarkan instrumen penggalan data penelitian (kuesioner).

Data sekunder yang digunakan adalah data-data terkait dengan status dan kondisi BPR, terutama data laporan keuangan BPR, yang diperoleh dari Kantor Bank Indonesia di Jember. Konfirmasi langsung dilakukan kepada responden untuk mendapatkan gambaran lebih jelas tentang status dan kondisi BPR bersangkutan, terutama yang terkait dengan informasi kinerja keuangan.

Populasi dan Sampel

Pemilihan Bank Perkreditan Rakyat sebagai unit analisa untuk penelitian ini adalah untuk menghindari adanya pengaruh jenis industri, sehingga digunakan populasi yang sama jenisnya, yaitu pada bisnis perbankan, khususnya perkreditan rakyat. Penetapan populasi BPR yang berlokasi di Jawa Timur adalah dengan melihat bahwa BPR di Jawa Timur merupakan industri keuangan yang tetap eksis dalam kompetisi bisnis jasa keuangan yang bergerak cepat dalam beberapa tahun terakhir ini. Sehingga, diyakini bahwa manajer sebagai pengelola BPR di lokasi tersebut menjadikan perencanaan strategis sebagai kebutuhan dalam rangka meningkatkan kinerja finansial dan manajemen.

Pemilihan sampel menggunakan metode *nonrandom sampling* atau *nonprobability sampling* dengan pembatasan populasi pada BPR yang berada di wilayah pengawasan dan pembinaan langsung Kantor Bank Indonesia (KBI) di Kabupaten Jember. Pengambilan sampel dilakukan secara langsung pada seluruh BPR yang ada dengan target diatas jumlah minimum dan batas waktu tertentu.

Bank Perkreditan Rakyat sebagai objek ideal untuk dijadikan sample dalam penelitian adalah BPR yang telah memiliki asset sebesar 10 Milyar rupiah atau lebih. Hal itu dengan melihat bahwa BPR tersebut telah diwajibkan oleh Bank Indonesia untuk menyelenggarakan audit atas laporan keuangan oleh Kantor Akuntan Publik, termasuk penilaian kesehatan keuangan dan manajemen BPR. Namun demikian, bukan berarti bahwa BPR dengan nilai asset di bawah nilai tersebut terlepas dari pengawasan dan penilaian Bank Indonesia. Artinya, semua manajemen BPR yang ada diyakini telah menerapkan sistem pengendalian manajemen, termasuk penyelenggaraan perencanaan strategis yang diperlukan di dalam pengelolaan bisnisnya.

Adapun jumlah minimum sampel untuk penelitian ini ditentukan pada *margin of error maximum* atau tingkat kesalahan yang ditolerir sebesar 5 %.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 19.00 (Santoso, 2010). Model persamaan regresi untuk mengukur Pengaruh faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional terhadap perencanaan strategis adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y : perencanaan strategis

a : Konstanta

$b_{1,2,3}$: Koefisien regresi untuk X_1, X_2, X_3

X_1 : faktor manajerial

- X_2 : faktor lingkungan
 X_3 : faktor organisasional
 e : gangguan di luar model .

Hasil Penelitian

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis, dilakukan dengan menguji koefisien *path* masing-masing variabel. Koefisien *path* menunjukkan pengaruh langsung dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Ringkasan output pengujian untuk masing-masing hipotesis tampak pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengujian Koefisien Path

	Koefisien	t	p
PX4X1	0.265	2.533	0.015
PX4X2	0.332	2.842	0.007
PX4X3	0.378	3.566	0.001

Sumber: Data diolah 2010

Pengujian Hipotesis H1

Hipotesis H1 menyatakan bahwa faktor manajerial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis. Hasil pengujian pada Tabel 5.6 dapat dilihat nilai koefisien *path* sebesar 0.265 dengan $p = 0.015$ ($p < 0.05$) adalah signifikan secara statistik. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan faktor manajerial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis dapat diterima.

Pengujian Hipotesis H2

Hipotesis H2 menyatakan bahwa faktor lingkungan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis. Hasil pengujian pada Tabel 5.6 dapat dilihat nilai koefisien *path* sebesar 0.332 dengan $p = 0.007$ ($p < 0.05$) adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan faktor lingkungan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis dapat diterima.

Pengujian Hipotesis H3

Hipotesis H3 yang menyatakan bahwa faktor organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis. Hasil pengujian pada Tabel 5.6 dapat dilihat nilai koefisien *path* sebesar 0.378 dengan $p = 0.001$ ($p < 0.05$) adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan faktor organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis dapat diterima.

Pembahasan

Model penelitian ini menghasilkan empat pengujian hipotesis, dari pengujian empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian

ini semua hipotesis alternatif diterima, yaitu H1, H2, H3, dan H4. Berikut ini dibahas hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruhnya.

Pengaruh Faktor Manajerial terhadap Intensitas Perencanaan Strategis

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan faktor manajerial terhadap intensitas perencanaan strategis. Faktor manajerial mencakup keahlian manajer yang diperlukan dalam proses perencanaan strategis, serta keyakinan manajer akan pentingnya perencanaan strategis dalam rangka peningkatan kinerja finansial, sehingga kedua indikator tersebut mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap terselenggarakannya perencanaan strategis secara lebih intens.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Hopkins dan Hopkins (1997) dan Rokhlinasari (2002), yang menggambarkan bahwa bila manajer memiliki keahlian dalam proses perencanaan strategis dan yakin bahwa perencanaan strategis menghasilkan kinerja finansial lebih tinggi, maka kecenderungan untuk fokus pada proses perencanaan strategis secara lebih besar/tinggi pula.

Sementara literatur juga mengungkapkan bahwa dalam perusahaan yang manajernya tidak mengetahui setiap langkah proses perencanaan strategis, maka proses itu cenderung tidak akan terjadi dengan intensitas yang tinggi (Steiner 1979, dalam Hopkins dan Hopkins, 1997). Organisasi memang memerlukan manajer yang memiliki *manajerial skill* dalam mewujudkan tujuan organisasinya, sehingga perencanaan strategis yang berhasil dalam arti lebih tinggi intensitasnya sangat ditentukan oleh tingginya keahlian yang dimiliki manajer, serta keyakinan para manajer itu sendiri akan pentingnya perencanaan strategis yang memadai.

Pengaruh Faktor Lingkungan terhadap Intensitas Perencanaan Strategis

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan faktor lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis. Artinya semakin tinggi faktor lingkungan, maka penyelenggaraan perencanaan strategis cenderung dilakukan secara lebih intensif. Hasil ini didapat dengan mengukur sejauhmana manajer mempertimbangkan kompleksitas lingkungan dalam proses perencanaan strategis, dan sejauhmana perubahan lingkungan yang dirasakan/dialami dapat mempengaruhi intensitas perencanaan strategis.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Hopkins dan Hopkins (1997), yang menggambarkan bahwa faktor lingkungan berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara statistik. Namun penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Ansoff (1991), Clapham dan Swenk (1990), sebagaimana juga temuan Rokhlinasari (2002) yang mengungkap adanya pengaruh

positif faktor lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis.

Penjabaran dari hasil penelitian ini bahwa lingkungan merupakan salah satu faktor yang diperhitungkan atau diperkirakan oleh manajer dalam menetapkan langkah-langkah yang perlu diambil dalam perencanaan strategis. Misalnya, dalam memperhitungkan kekuatan dan kelemahan, kesempatan dan tantangan, melalui *trendwacthing* serta menindaklanjuti dengan *envisioning*. Lingkungan yang senantiasa berubah menyebabkan manajer memerlukan analisa dan mendiagnosa perubahan lingkungan tersebut dalam perencanaan strategisnya. Artinya, perubahan lingkungan yang tinggi dan kompleksitas lingkungan yang tinggi akan meningkatkan terjadinya intensitas perencanaan strategis.

Pengaruh Faktor Organisasional terhadap Intensitas Perencanaan Strategis

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategis. Artinya semakin tinggi jalur usaha yang dikembangkan dan semakin besar ukuran (asset) perusahaan, maka cenderung semakin meningkatkan intensitas perencanaan strategis oleh manajer.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa semakin tinggi tingkat faktor organisasional semakin tinggi pengaruhnya terhadap terselenggaranya intensitas perencanaan strategis. Sebagaimana temuan Hopkins dan Hopkins (1997), dan didukung oleh Gup dan Whitehead (1989) yang menyatakan bahwa karena organisasi berkembang dan menjadi semakin kompleks secara struktural, maka akan lebih banyak perencanaan yang diperlukan. Hal ini didukung secara teoritis bahwa organisasi yang besar akan semakin kompleks sehingga memerlukan perencanaan strategis secara lebih intens.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Hopkins dan Hopkins (1994) dan Hopkins dan Hopkins (1997), dan Rokhlinasari (2002). Faktor lingkungan berdasarkan indikator usia organisasi dan persepsi manajer akan perhatian atas kompleksitas lingkungan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap terselenggarakannya perencanaan strategis secara intens. Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu (Ansoff 1991, Clapham dan Swenk 1994, Hopkins dan Hopkins 1994, Rokhlinasari, 2002). Faktor organisasional yang ditandai oleh kompleksitas bisnis yang dilakukan dan besarnya ukuran (*size*) organisasi (berdasarkan nilai asset yang dikelola), akan meningkatkan intensitas perencanaan strategis. Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu (Hopkins dan Hopkins 1994, 1997, dan Rokhlinasari (2002).

Meskipun terdapat perbedaan karakteristik yang cukup mencolok antara bisnis perbankan di Amerika dengan bisnis Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia, namun dalam konteks

perencanaan strategis terdapat kesamaan mendasar pada determinan peningkatan kinerja finansial di bank. Sebagaimana hipotesis yang dikemukakan, bahwa intensitas perencanaan strategis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja finansial. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Miller dan Cardinal (1994), Hopkins dan Hopkins (1997), Rokhlinasari (2002), dan Moutinho dan Phillips (2002).

Keterbatasan

Penelitian ini masih memuat beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian, antara lain:

1. populasi dalam penelitian ini hanya terbatas pada perusahaan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) pada lokasi terbatas. Dalam penelitian selanjutnya selainya dapat menggunakan populasi dan sample yang lebih luas;
2. Sebagian data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Selain itu penelitian ini hanya menerapkan metode survey melalui kuesioner, meskipun semua kuesioner yang diisi dilakukan secara wawancara langsung, namun kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui penggunaan instrumen secara tertulis;
3. Sebagian instrumen dimodifikasi dengan pertimbangan atau tujuan untuk memudahkan pengolahan data. Hal ini disadari oleh penulis bahwa penulis belum memiliki justifikasi teoritis yang pasti, seperti pada instrumen organisasional dan lingkungan.

Daftar Pustaka

- Ansoff H.I (1991) Crititque Of Henry Mitzberg's "The Design School The Considering The Basic Premise Of Strategic Management" *Strategic Management Journal*. 12 (6).Pp 449-461
- Anusavice KJ. Phillips' *Science of dental materials*. Trans. Johan Arief Budiman dan Susi Purwoko. 10th ed., Jakarta : EGC, 2004 : 197-223.
- Boeker, W (1989) "Strategic Change, The Effect Of Founding And History" *Academy Of Management Journal*. 32 (3) Pp 489-515.
- Campbell, Craig S, 1999. "*Constructed Wetlands in The Sustainable Landscape*". New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Clausen, J. (2010). *Return on Assets - Inventory, Accounts Receivable and Equipment*. Retrieved Maret 13, 2012.
- Earle, D. M. And M. Mendelson (May-June 1991) "The Critical Mesh In Strategic Planning" *Bankers Magazine*, Pp. 48-53

Fremont dan James (1995). *Organisasi dan Manajemen*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Gibson, Ivancevich dan Donnely (1994). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Hopkins, W.E. And Hopkins S.A (1997) "Strategic Planning-Financial Performance Relationship In Bank : A Causal Examination", *Strategic Management Journal* Pp. 635-652.

Fred R. David, 2009, *Manajemen Strategis*. Salemba Empat Jakarta

H. R. Armstrong and E. R. Whitehead, "Field and analytical studies of transmission line shielding," *IEEE Trans. Power App. Syst.*, vol. PAS-87, no. 1, pp. 270-281, Jan. 1968.

Imam Ghozali, (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Keats B.W.and M.A.Hitt (1988) "A Causal Model Of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristic, And Performance", *Academy of Management Journal*, 31. Pp 570-598.

Miller, D., 1988. Relating Porter's *Business Strategies to Environment: An Empirical Examination with American Data*, *Organization Studies*, Vol.7, No.1, pp.37-55.

Mulyadi dan Johny Setyawan (2000) *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Aditya Media, Yogyakarta.

Nirwana SK Sitepu. (1994) *Analisis Jalur (Path Analysis)*, Unit Pelayanan Statistika, Universitas Padjadjaran Bandung.

Pearce, J. A. And R. B. Robinson (1994) *Strategic Management: Formulation, Implementation And Control*. Irwin. Homewood, II.

Robinson, Pearce. (2001). *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*. Seventh edition. McGraw. Hill Book International.

Sri Rokhlinasari (2002) *Intensitas Perencanaan Strategis dalam peningkatan kinerja finansial*.

