

332.1  
Ong  
2 el

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR  
YANG MEMPENGARUHI INTENSITAS  
PERENCANAAN STRATEGIK  
PADA 7 BANK SWASTA NASIONAL**



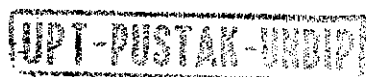
**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :**

**Muljanto Ongkopranoto  
NIM. C4A098063**

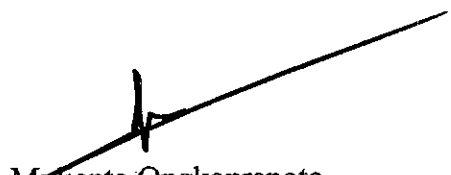
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**





## *Sertifikasi*

Saya, Muljanto Ongkopranoto, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

  
Muljanto Ongkopranoto

6 Januari 2003

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2265/T/mm/121
Tgl.	: 17 des'03

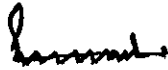
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK PADA 7 BANK SWASTA NASIONAL**

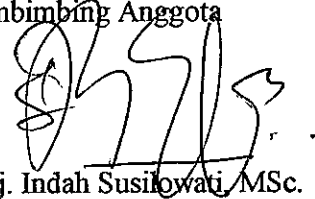
yang disusun oleh Muljanto Ongkopranoto, NIM C4A098063  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 Januari 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs.H. Daryono Rahardjo, MM.

Pembimbing Anggota



DR. Hj. Indah Susilowati, MSc.

Semarang, 6 Januari 2003  
Universitas Diponegoro  
Progra Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRAKSI

Sebagai bank yang menjadi peserta program rekapitalisasi serta adanya persaingan yang bergerak dengan cepat dalam memasuki era globalisasi dimana pemain-pemain baru dari luar negeri dapat dengan mudah masuk dan pergeseran kebutuhan konsumen, maka bank yang menjadi peserta program rekapitalisasi mempunyai kebutuhan untuk berpikir secara strategik tentang apa yang sedang terjadi melalui perencanaan strategik dalam pembuatan strateginya.

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas perencanaan strategik pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi yang diamati.

Pada penelitian ini data utama yang digunakan adalah data primer yang langsung diperoleh dari responden (direksi dan para kepala urusan / wakil kepala urusan serta para kepala bagian pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi). Dengan teknik sampling purposive sampling telah dipilih berjumlah 91 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan regresi berganda. Setelah dilakukan analisis, hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel independen yang diuji ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ) mempunyai tanda yang sesuai dengan yang diharapkan dan secara statistik signifikan dengan tingkat signifikansi yang tinggi (probabilitas signifikansi mendekati nol hingga 1,1%) dalam menjelaskan variabel dependennya. Adapun implikasi manajerial dari penelitian ini adalah bila pihak top manajemen bank akan membuat perencanaan strategik yang lebih intensif dapat memanfaatkan perilaku (magnitude) dari variabel-variabel yang teruji dalam penelitian ini, yaitu: Variabel keyakinan manajer, Keahlian manajer, Perubahan lingkungan, Kompleksitas lingkungan.

Kata-kunci: intensitas, perencanaan, strategik, bank, regresi

## ABSTRACT

In globalization era, recapitalized banks should consider several factors - such as tight competition, new players from overseas and consumers' demand - shifts - in formulating their strategic planning.

The main objective of the study is to analyze the factors influence toward strategic planning intensity in the seven recapitalized banks observed. The Primary data were collected from field survey. From the seven selected banks, then 91 samples (directors, head and vice of division) have been selected by using purposive sampling to fill up the standardized questionnaires.

Multiple regression was employed to analyze the data. The results indicated that all of the independent variables ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  and  $X_4$ ) are statistically influence to the dependent variable ( $Y$ ) with significancy level ranges between close to zero to 1.1%.

This implies that whenever the top management of the recapitalized bank observed will outline the strategic planning more intensively, then should consider the magnitude of the tested variables in the model, namely expertise of manager ( $X_1$ ) the assurance of manager ( $X_2$ ), complexities of the environment ( $X_3$ ) and environment changes ( $X_4$ ).

Key-words: intencity, planning, strategic, bank, regression.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat petunjuk serta hidayahnya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, sebagai tugas akhir pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

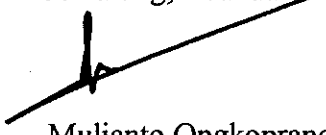
Tentunya dalam penulisan tesis ini memperoleh banyak bantuan dari semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA., selaku Deputy Direktur Bidang Akademi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Bapak Drs. H. Daryono Rahardjo, MM. selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan bagi kemajuan tesis ini.
4. Ibu DR. Hj. Indah Susilowati, MSc. selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan bagi kemajuan tesis ini.
5. Seluruh staf dan pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
6. Pimpinan 7 bank peserta rekapitalisasi yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.

Ucapan terima kasih secara khusus penulis berikan kepada istri dan anak saya yang telah memberikan dorongan dan semangat untuk belajar sampai jenjang sekarang ini.

Semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi almamater tercinta dan cukup dapat memperluas khasanah ilmu pengetahuan, lebih dari itu semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang berkesempatan untuk membacanya.

Semarang, 6 Januari 2003



Muljanto Ongkopranoto

## DAFTAR ISI

	Hal.
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian.....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	5
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	5
1.3.2.1. Kegunaan Bagi Perusahaan .....	5
1.3.2.2. Kegunaan Bagi Pengembangan Ilmu.....	6
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
<b>PENELITIAN .....</b>	<b>7</b>
2.1 Telaah Pustaka .....	7



2.1.1	Perencanaan Strategik dan Kinerja .....	7
2.1.2	Intensitas Perencanaan dan Kinerja .....	8
2.1.3	Faktor-Faktor Manajerial .....	12
2.1.4	Faktor-Faktor Lingkungan .....	16
2.2	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
2.3	Hipotesis .....	24
2.4	Definisi Operasional Variabel .....	25
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1	Jenis dan Sumber Data .....	28
3.2	Populasi dan Sampel .....	28
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	29
3.4	Teknik Analisis .....	30
3.4.1	Uji Reliabilitas .....	30
3.4.2	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik .....	31
3.4.3	Analisis Regresi .....	32
3.4.4	Uji Hipotesis .....	33
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DATA.....</b>	<b>36</b>
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	36
4.1.1	Responden Menurut Jenis Kelamin .....	36
4.1.2	Responden Menurut Usia .....	37
4.1.3	Responden Menurut Pendidikan .....	37
4.1.4	Responden Menurut Masa Kerja.....	38

4.2 Hasil dan Pembahasan .....	40
4.2.1 Uji Reliabilitas.....	40
4.2.2 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik .....	40
4.2.3 Analisis Regresi.....	42
<b>BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>	<b>47</b>
5.1 Kesimpulan.....	47
5.2 Implikasi Teoritis .....	48
5.3 Implikasi Manajerial .....	48
5.4 Keterbatasan Penelitian .....	49
5.5 Agenda Penelitian Mendatang .....	50

**DAFTAR REFERENSI**

**LAMPIRAN**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Distribusi Penentuan Sampel.....	29
Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden.....	36
Tabel 4.2. Usia Responden.....	37
Tabel 4.3. Pendidikan Responden.....	38
Tabel 4.4. Masa Kerja Responden.....	39
Tabel 4.5. Uji Reliabilitas.....	40
Tabel 4.6. Pengujian Multikolinearitas.....	41
Tabel 4.7. Pengujian Heteroskedastisitas.....	42
Tabel 4.8. Ringkasan Hasil Estimasi Regresi.....	43

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Model Hubungan Perencanaan Strategik Kinerja Keuangan	
Bank.....	10
Gambar 1.2. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	24

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Output Regresi
- Lampiran 2 Deteksi Autokorelasi
- Lampiran 3 Uji Heteroskedastisitas (Uji Park)
- Lampiran 4 Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Distribusi Frekuensi Dari Beberapa Variabel
- Lampiran 6 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 7 Data Mentah
- Lampiran 8 Daftar Riwayat Hidup

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Krisis moneter yang dimulai pertengahan tahun 1997 yang diawali dengan hancurnya rupiah terhadap dollar Amerika Serikat telah melumatkan seluruh sendi-sendi ekonomi termasuk perbankan. Problem likuiditas yang diderita sebagian besar bank tiba-tiba menjelma menjadi mimpi buruk bagi sebagian besar bank yang ada di Indonesia. Selain diterpa rush, banyak bank mengalami problem *negative spread* yang tidak hanya karena tingginya suku bunga bank, tetapi menipisnya pendapatan karena banyak kredit yang bermasalah dan banyaknya kredit yang macet. Persoalan besar yang akhirnya melumpuhkan perbankan karena bank-bank memiliki modal negatif sehingga kebutuhan modal minimum bank atau *capital adequacy ratio (CAR)* sejumlah bank mengalami posisi negatif, bahkan tidak sedikit bank yang CAR-nya sampai minus 25%.

Posisi CAR yang minus akan memperlemah pondasi perbankan. Dikhawatirkan banyak bank yang tidak dapat bertahan lama, yang pada akhirnya akan mempengaruhi sistem perbankan, sehingga pemerintah mengeluarkan program rekapitalisasi sebagai salah satu jalan dalam penyehatan sektor perbankan. Semula program rekapitalisasi meliputi sembilan bank sebagai peserta program rekapitalisasi perbankan yaitu Bank Lippo, Bank Niaga, Bank Bali, Bank Internasional Indonesia (BII), Bank Arta Media, Bank Patriot, Bank Universal, Bukopin dan Bank Prima Ekspres, namun pada akhir Desember 1999, hanya tinggal tujuh bank saja sebagai

peserta program rekapitalisasi karena Bank Bali dan Bank Niaga telah menjadi *Bank Take Over* (BTO).

Dalam menanggapi kompleksitas yang semakin meningkat dan perubahan yang semakin tinggi dalam sektor perbankan, bank harus mengarah kepada perencanaan strategik. Trend yang baru terhadap perencanaan strategik didalam perbankan dianggap sebagai suatu rancangan yang tidak hanya membantu bank dalam mengadakan negoisasi dengan lingkungannya secara efektif juga meningkatkan kinerja keuangannya (Bettinger, 1986 ; Bird, 1991 ; Prasad, 1984).

Perencanaan strategik tersebut terdiri dari tiga komponen utama, yaitu : (1) Formulasi termasuk pengembangan visi, misi, menetapkan tujuan utama, mengadakan penelitian lingkungan eksternal dan internal dan mengadakan evaluasi serta seleksi alternatif strategi; (2) Implementasi dan (3) Pengendalian (Armstrong, 1982; Hak dan Majluf, 1991; Higgins dan Vince, 1993; Pearce dan Robinson, 1994).

Intensitas dimana para manajer dalam suatu bank terlibat dalam perencanaan strategik pada perbankan secara langsung akan dipengaruhi kinerja keuangan bank dan tergantung pada faktor-faktor manajerial (yaitu keahlian perencanaan strategik dan kepercayaan tentang kaitan kinerja dan perencanaan strategik), faktor lingkungan (yaitu kompleksitas dan perubahan) dan faktor organisasi (yaitu *size* atau ukuran bank dan kompleksitas struktural). (Kallman dan Shapiro, 1978; Unni, 1981; Robinson dan pearce, 1983; Robinson et al, 1984; Orpen, 1985; Robinson, Logan dan Salem, 1986; Gable dan Topol, 1987; Cragg dan King, 1988; Shrader, Mulford dan Blackburn, 1989; Watts dan Ormsby, 1990 ).

Sebagai bank yang menjadi peserta program rekapitalisasi serta adanya persaingan yang bergerak dengan cepat dalam memasuki era globalisasi dimana pemain-pemain baru dari luar negeri dapat dengan mudah masuk, maka bank yang menjadi peserta program rekapitalisasi mempunyai kebutuhan untuk berpikir secara strategik tentang apa yang sedang terjadi melalui perencanaan strategik dalam pembuatan strateginya.

Suatu hasil penelitian menyatakan bahwa hasil-hasil perencanaan strategik pada kinerja keuangan yang baik dapat dicapai bilamana para manajernya terlibat dalam proses pembuatan strategi itu dengan intensitas yang mencukupi (Mintzberg, 1994; Seznick, 1957; Thompson dan Strickland, 1987).

Penelitian-penelitian sebelumnya banyak dilakukan terhadap bank-bank di Amerika. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu belum ada yang menunjukkan secara spesifik bagaimana pengaruh dari faktor manajerial dan faktor lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis pada 7 bank swasta nasional yang lulus dan masuk dalam program rekapitalisasi.

Dalam upaya pencapaian kinerja keuangan 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, serta untuk menambah data empiris perihal perencanaan strategik, maka perlu untuk dilakukan penelitian tentang pengaruh intensitas perencanaan strategik terhadap faktor manajerial dan faktor lingkungan serta kinerja keuangan proses pengambilan keputusan strategik pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi.



## 1.2 Perumusan Masalah

Dalam rangka peningkatan kinerja keuangan 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi, maka perlu untuk dilakukan penelitian tentang pengaruh faktor manajerial dan faktor lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis sebagai proses pengambilan keputusan strategik pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi. Dengan demikian yang menjadi permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana intensitas perencanaan strategik pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi. Dengan demikian yang menjadi permasalahan pada penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi intensitas perencanaan strategik pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi. Sedangkan pertanyaan penelitian (research question) yang perlu dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh keahlian manajer terhadap intensitas perencanaan strategis pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi ?
2. Bagaimana pengaruh keyakinan manajer terhadap intensitas perencanaan strategis pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi ?
3. Bagaimana pengaruh kompleksitas lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi ?
4. Bagaimana pengaruh perubahan lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi ?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini ingin menganalisis faktor-faktor yang menentukan intensitas perencanaan strategik 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi. Sedangkan secara spesifik tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh keahlian manajer terhadap intensitas perencanaan strategis pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi
2. Menganalisis pengaruh keyakinan manajer terhadap intensitas perencanaan strategis pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi
3. Menganalisis pengaruh kompleksitas lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi
4. Menganalisis pengaruh perubahan lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

##### **1.3.2.1. Kegunaan Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk mendukung kebijakan-kebijakan strategis manajemen yang diambil dalam rangka meningkatkan performa perusahaan. Dalam jangka panjang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen untuk menetapkan kebijakan selanjutnya yang menyangkut perencanaan strategis perusahaan.

### **1.3.2.2. Kegunaan Bagi Pengembangan Ilmu**

Diharapkan akan menjadi bahan sumbangan pemikiran ilmiah khususnya di bidang perencanaan strategis. Dan untuk pengembangan penelitian selanjutnya dengan topik yang serupa. Selain itu dapat pula digunakan sebagai bahan kajian empiris untuk pengembangan ilmu manajemen pada bank swasta di Indonesia khususnya dan ilmu manajemen strategik pada umumnya.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Perencanaan Strategik dan Kinerja

Perencanaan strategik dapat digambarkan sebagai proses yang menggunakan kriteria sistematis dan penyelidikan yang tepat untuk merumuskan, menerapkan dan mengontrol strategi dan secara formal mendokumentasikan keinginan organisasi (Higgins dan Vincze,1993; Mintzberg,1994; Pearce dan Robinson,1994). Studi-studi masa lalu atas perusahaan-perusahaan manufaktur (Ansoff et al.1971; Eastlack dan McDonald,1970; Herold,1972; Karger dan Malik,1975; Thune dan House,1970) telah menunjukkan bahwa perencanaan strategik yang menghasilkan kinerja keuangan yang unggul, diukur dalam ukuran-ukuran keuangan yang secara umum diterima (yaitu penjualan, pendapatan bersih, ROI dan ROE). Demikian juga beberapa studi lain memberikan bukti yang meyakinkan bahwa perencanaan strategik memang mengakibatkan kinerja keuangan yang unggul (Miller dan Cardinal,1994; Schenk dan Shrader,1993).

Suatu riset perencanaan strategik telah membangkitkan persoalan apakah lamanya waktu sebuah perusahaan terlibat dalam proses perencanaan strategik memiliki suatu dampak pada kinerja. Sebagai contoh dalam studi Fulmer dan Rue (1974), kedua peneliti tersebut membandingkan kinerja keuangan perusahaan-perusahaan dalam industri jasa selama periode tiga tahun. Namun demikian, 50% dari perusahaan-perusahaan yang di pelajari menunjukkan bahwa mereka telah

menerapkan sistem perencanaan strategik hanya dua tahun sebelum studi mereka. Karena tidak adanya hubungan positif yang ditemukan antara perencanaan strategik dan kinerja keuangan dalam sampel perusahaan-perusahaan tersebut belum memperoleh keuntungan dari usaha perencanaan strategik mereka.

Dalam studi industri perbankan, Gupta dan Whitehead (1989) menguji pemikiran bahwa perencanaan strategik hanya memberikan hasil setelah suatu periode waktu, mereka menemukan bahwa secara statistik tidak ada hubungan yang cukup berarti antara lamanya bank menggunakan dan telah menjalani proses perencanaan strategik dengan kinerja keuangan mereka.

### **2.1.2 Intensitas Perencanaan dan Kinerja**

Sebelum masuk dalam pembahasan intensitas perencanaan strategis, untuk memperoleh pengertian yang sama tentang perencanaan strategis, dalam penelitian ini digunakan definisi sebagai berikut: "*Perencanaan strategis, adalah suatu proses dalam menggunakan kriteria sistematis untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengendalikan alternatif-alternatif strategis dan harapan-harapan yang didokumentasi secara formal sehubungan dengan proses itu*", (Hopkins and Hopkins, 1997).

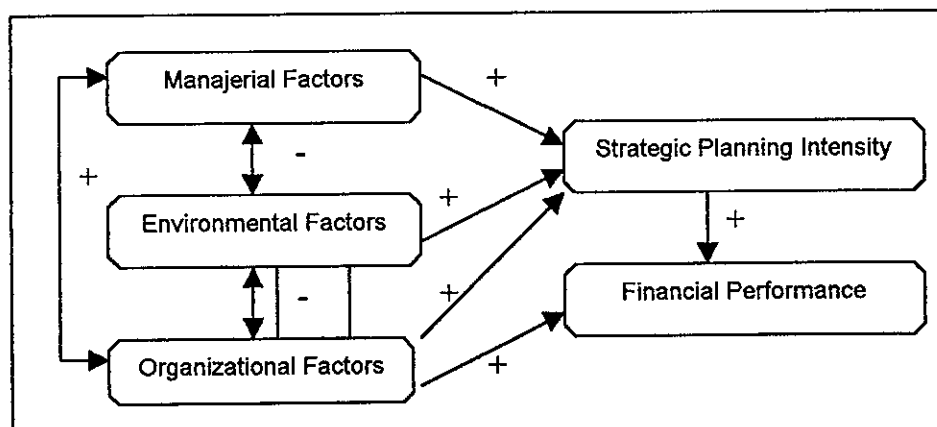
Suatu hasil kerja yang berkaitan dengan strategi, Thompson and Strickland (1987) menunjukkan bahwa perencanaan strategis tidak memiliki nilai didalamnya dengan sendirinya, kecuali jika ketika orang-orang yang berkomitmen memompanya dengan energi. Kesimpulan yang kuat ditarik dari hasil kerja ini adalah bahwa hasil-hasil perencanaan strategis dan kinerja keuangan yang unggul hanya terjadi ketika

para manajer menggunakannya dalam proses dengan intensitas. Sebagai dukungan pada posisi ini, penelitian yang dilakukan oleh Miller and Cardinal (1994) menguatkan dan menguji gagasan tersebut dengan hasil-hasil yang menegaskan bahwa jumlah perencanaan strategis yang dilakukan suatu perusahaan secara positif mempengaruhi kinerja keuangannya. Untuk tujuan-tujuan studi saat ini, intensitas perencanaan strategis didefinisikan sebagai penekanan relatif pada tiap-tiap komponen proses perencanaan strategis. Terdapat kesepakatan umum diantara para peneliti dan ahli teori perencanaan strategis, bahwa proses perencanaan strategis terdiri dari tiga komponen utama : (1) perumusan, yang meliputi pengembangan suatu misi, menetapkan tujuan-tujuan utama, menilai lingkungan eksternal dan internal, mengevaluasi serta memilih alternatif strategi; (2) penerapan; (3) pengendalian. Fokus utama kegiatan perencanaan strategis dalam organisasi adalah pada komponen-komponen ini. Telah menjadi perdebatan bahwa hasil-hasil positif dari perencanaan strategis direalisasikan lebih banyak ketika para manajer menempatkan tekanan yang relatif sama pada masing-masing komponen perencanaan strategis, Dimma (1985). Dengan meminjam dukungan empiris untuk argumen ini, hasil-hasil dari suatu studi yang dilakukan oleh Hopkins (1987) menunjukkan bahwa kinerja keuangan cenderung lebih tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana hanya terdapat sedikit perbedaan antara jumlah tekanan yang diberikan kepada bermacam-macam komponen perencanaan yang berperan pada seluruh usaha perencanaan strategis.

Perencanaan strategik dapat diterangkan sebagai proses penggunaan kriteria yang sistematis serta investigasi yang cermat untuk memformulasikan dan mengimpletasikan serta mengendalikan strategi secara formal dan didokumentasikan

mengenai apa yang diharapkan oleh perusahaan (Higgins dan Vincze,1993; Mintzberg,1994; Pearce dan Robinson,1994). Hasil-hasil dari perencanaan strategik terhadap kinerja keuangan yang baik diukur berdasarkan sumber daya keuangan yang biasanya digunakan, yaitu *net income*, *return on assets* dan *return on equity* (Ansoff et al,1971; Eastlack dan McDonald,1970; Herold,1972; Karger dan Malik,1975; Thune dan House,1970). Secara ringkas model hubungan dari perencanaan strategik dan kinerja keuangan pada suatu bank digambarkan dalam Gambar 1.1. Namun dalam penelitian ini cakupan analisis dibatasi hingga pada intensitas perencanaan strategis saja, sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan akan dilakukan pada penelitian lanjutan

Gambar 1.1  
Model Hubungan Perencanaan Strategik Kinerja Keuangan Bank



Sumber : Hopkin and Hopkins (1997).

Sebagai dasar pengukuran untuk intensitas perencanaan strategis mendasari atas kajian yang dilakukan oleh Armstrong (1982) terhadap 12 studi tentang perencanaan strategis, sebagaimana dikutip oleh Hopkin and Hopkins (1997). Kajian

yang dilakukan mencakup pengujian secara mendetail terhadap komponen-komponen yang ada dalam proses perencanaan strategis. Komponen-komponen yang dimaksud adalah: misi, tujuan, analisis lingkungan internal dan eksternal, alternatif-alternatif strategis, implementasi strategi, dan pengendalian strategi yang diimplementasikan itu. Armstrong menggunakan rating para ahli untuk menguji hasil kinerja perusahaan menggunakan komponen-komponen ini dalam proses perencanaan strategisnya.

Dengan demikian perusahaan akan mendapatkan manfaat dengan memberikan penekanan pada komponen-komponen ini. Dengan kata lain, intensitas yang diberikan oleh komponen-komponen ini merupakan determinan atau penentu utama dalam kinerja perusahaan.

Hasil-hasil perencanaan strategik dalam kinerja keuangan yang unggul hanya terjadi ketika para manajer menggunakannya dalam proses dengan intensitas (Mintzberg 1994 ; Selznick, 1957 ; Steiner, 1979 ; Thomson dan Strickland, 1987). Dan pendapat ini didukung dan telah di uji oleh Miller dan Cardinal (1994) yang menegaskan bahwa intensitas dalam perencanaan strategik yang dilakukan oleh suatu perusahaan akan secara positif berpengaruh terhadap kinerja keuangannya.

Dalam kaitannya dengan industri perbankan, telah diuji oleh Hopkins dan Hopkins pada tahun 1994 bahwa bank-bank yang direncanakan dengan intensitas yang lebih besar tanpa memandang apakah proses perencanaan strategik dilakukan secara formal atau tidak formal, akan mempunyai kinerja keuangan yang lebih baik dari pada bank yang direncanakan dengan intensitas yang rendah.



### **2.1.3 Faktor-Faktor Manajerial**

Selain intensitas penyusunan perencanaan strategik, faktor manajerial juga sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja keuangan. Keahlian dalam penyusunan perencanaan strategik dan keyakinan dari para manajernya untuk dapat mencapai hasil-hasil dari perencanaan strategik merupakan faktor manajerial yang penting.

#### **Keahlian Perencanaan Strategik**

Kompetensi dalam perencanan strategis dapat menentukan derajat dimana perusahaan menjadi terkait dalam proses perencanaan strategis tergantung dari tingkat keahlian manajernya dalam menyusun perencanaan strategis. Henry (1980) menduga bahwa keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategis adalah karena pemahaman untuk meyakinkan bahwa prosesnya dilaksanakan secara komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk melaksanakan proses, demikian dikutip oleh Hopkins and Hopkins (1997).

Sebagaimana yang digunakan sebagai rujukan oleh Hopkins and Hopkins (1997), beberapa pendapat antara lain Steiner (1979) menjelaskan bahwa kinerja keuangan yang unggul pada perusahaan-perusahaan tidak merupakan hasil langsung dari perencanaan strategis, tetapi merupakan hasil dari keseluruhan kemampuan manajerial dalam suatu perusahaan. Kemampuan disini meliputi pengetahuan dan keahlian untuk berhasil dalam melakukan perencanaan strategis. Steiner menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan tidak benar-benar terikat dalam proses perencanaan

strategis karena para manajer mereka tidak tahu apa yang membuat proses tersebut berjalan. Telah dinyatakan pula oleh Higgins dan Vince (1993), bahwa kompetensi dalam perencanaan strategis dapat menentukan derajat dimana perusahaan menjadi terkait dalam proses perencanaan strategis. Pearce, Freeman, dan Robinson, Jr. (1987) menyatakan bahwa dari beberapa studi oleh Rue and Fulmer (1973), Grinyer and Norburn (1975), Sheehan (1975), Kallman and Shapiro (1978), Kudla (1980), Robinson and Pearce (1983) tidak menemukan bukti yang meyakinkan untuk mendukung perbedaan kinerja antara yang menggunakan perencanaan formal dengan yang menggunakan perencanaan yang kurang formal. Jadi, logis jika kita tidak mengasumsikan antara perencanaan yang formal dengan perencanaan yang baik adalah sinonim.

Dari beberapa studi ini dapat memberikan penjelasan, mengapa perencanaan strategis tidak dilakukan dengan intensitas yang cukup oleh beberapa perusahaan, ialah karena para manajer dalam perusahaan-perusahaan ini tidak sepenuhnya mengerti atau sedikit memiliki sekali pengalaman dalam metode perencanaan strategis. Sebagaimana beberapa studi yang sepakat (Steiner 1969; Taylor 1975) seperti yang diungkap oleh Hopkins and Hopkins (1997) bahwa dalam perusahaan-perusahaan tersebut, dimana para manajer tidak cukup berpengalaman atau keahlian dalam tiap-tiap langkah proses perencanaan strategis, maka proses tersebut cenderung untuk tidak dijalankan dengan intensitas sepenuhnya. Austin (1990) mengidentifikasi bahwa keahlian para manajer di beberapa bank yang terikat dalam proses perencanaan strategis, mungkin tidak setinggi seperti ditempat lain.

Dalam tulisan ini didasarkan pada satu argumen, bahwa dalam suatu perusahaan dimana keahlian perencanaan strategisnya tinggi, para manajernya cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategis dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi lini bawah.

Steiner (1979) menyatakan bahwa kinerja keuangan yang unggul pada perusahaan-perusahaan tidak merupakan hasil langsung dari perencanaan strategik, tetapi merupakan hasil dari keseluruhan kemampuan manajerial dalam suatu perusahaan. Kemampuan ini meliputi pengetahuan dan keahlian untuk berhasil dalam melakukan proses perencanaan strategik.

Pendapat tersebut mendapat dukungan dari cf. Ringbak, 1971; Steiner, 1969; Taylor, 1975; yang sepakat bahwa dalam perusahaan-perusahaan tersebut dimana para manajer tidak cukup berpengetahuan atau berkeahlian dalam masing-masing langkah proses perencanaan strategik, maka proses tersebut cenderung tidak dijalani dengan penuh intensitas.

### **Keyakinan Perencanaan**

Calusen (1990) menunjukkan bahwa upaya manajemen untuk menciptakan nilai bagi kedua stakeholder internal dan eksternal meperbaharui komitmen mereka terhadap proses perencanaan strategis. Implikasinya adalah bahwa pembaharuan komitmen ini dipengaruhi oleh keyakinan manajemen, pada hubungan yang positif terdapat keterlibatan yang lebih besar dalam proses perencanaan strategis (atau intensitas perencanaan strategis yang lebih besar) dan kinerja keuangan bank Amerika.

John A. Pearce II, Elizabeth B. Freeman, dan Richard B. Robinson, Jr, (1987) menyatakan bahwa beberapa usaha untuk menduga kualitas hasil perencanaan formal lebih dulu mengukur dampak yang dimiliki didalam pasar yang akan dibuat. Dari pengamatan secara induktif, jika kualitas perencanaan tinggi menghasilkan kinerja keuangan pada tingkat yang tinggi, hal itu akan sangat penting untuk menentukan karakteristik daripada perencanaan strategis yang menghasilkan keduanya, yakni kualitas yang tinggi dan perencanaan yang efektif. Hopkins and Hopkins (1997), juga merujuk pendapat Eastlack dan Mc Donald (1970) yang mendapati bahwa terdapat kinerja yang lebih baik pada perusahaan dimana para manajernya sangat terlibat dalam proses perencanaan strategis. Dalam penemuan mereka tidak membuktikan bahwa hasil-hasil perencanaan strategis dalam kinerja keuangan yang unggul, tetapi penemuan tersebut menunjukkan bahwa para manajer meyakini adanya perencanaan strategis menghasilkan cukup keuntungan pada perusahaan mereka. Oleh karenanya mereka mencurahkan sebagian besar waktu mereka untuk menjalani proses tersebut dengan intensitas yang lebih besar.

Hubungan antara rasa pentingnya dari perencanaan strategis dengan kinerja keuangan telah dicermati oleh beberapa studi (Burt,1978; Guynes,1969; Leontiades dan Tezel, 1980) juga dirujuk oleh Hopkins and Hopkins (1997). Walaupun hasil-hasil campuran dari beberapa studi ini pada umumnya menduga bahwa semakin besar kepentingan pengamatan daripada proses perencanaan strategis, akan semakin besar kepuasan manajemen dengan kinerja keuangan perusahaan.

Hasil-hasil ini, kecuali tidak ada kesimpulan darinya, tersirat bahwa semakin besar keyakinan manajemen hasil perencanaan strategis di kinerja keuangan lebih

baik dan terdapat kecenderungan yang lebih tinggi bahwa proses perencanaan strategis terkait dalam intensitas yang lebih besar.

Dalam penelitiannya terhadap Bank Amerika Corporation, Clausen (1990) menyatakan bahwa usaha manajemen untuk menciptakan nilai bagi stakeholders adalah dengan adanya komitmen yang dipengaruhi oleh keyakinan manajemen bahwa hubungan yang positif ada diantara keterlibatan dalam proses perencanaan strategik yang lebih besar atau intensitas perencanaan strategik yang lebih besar dan kinerja keuangan Bank Amerika.

#### **2.1.4 Faktor-Faktor Lingkungan**

Nandini Rajagopalan (1996) dalam studinya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara orientasi strategis dan kinerja, hal ini konsisten dengan temuan pengaruh yang serupa didalam lingkungan yang berubah secara cepat seperti penerbangan domestik dan perguruan tinggi. Keats and Hitt (1988) mengungkapkan bahwa ketidak stabilan mempunyai pengaruh yang dominan. Hasil studinya menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai lingkungan yang tidak stabil, dengan demikian juga lingkungan yang berubah-ubah ditanggapi dengan mebebaskan diri dari bisnis dan mengembangkan struktur yang sederhana. Kegiatan-kegiatan itu memberi kesan bahwa fokus keputusan diantara perusahaan-perusahaan itu adalah mengurangi ketidakpastian dengan pengunduran bagi lingkungan yang dipahami dengan lebih baik dan menciptakan organisasi yang sederhana daripada mengurangi resiko melalui peningkatan diversifikasi. Perbedaan yang rendah, atau keterhubungan yang tinggi diantara unit-unit organisasi, dan divisionalisasi yang rendah membuat

organisasi lebih mudah di '*manage*'. Para eksekutif perusahaan dapat lebih baik memahami pasar yang berhubungan dengan produknya, dengan begitu ketidakpastian dihilangkan. Divionalisasi yang rendah menciptakan kesederhanaan yang relatif dan struktur yang dapat di prediksi. Dengan demikian pengurangan ketidakpastian mungkin mengambil preseden pengurangan resiko. Namun demikian, Bourgeois (1985) memperingatkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berada dalam lingkungan yang 'mudah menguap' hendaknya tidak usah mencari pengurangan ketidakpastian karena setiap usaha untuk menghindari resiko melalui pengurangan ketidakpastian barangkali justru akan kehilangan kesempatan/peluang. Maka strateginya adalah harus mampu menyeimbangkan antara resiko dan pendapatan. Peningkatan resiko dapat diterima selama disertai dengan peningkatan keseuaian atas kemungkinan pendapatan yang tinggi (Bowman, 1982). Hubungan antara ketidakstabilan dan kinerja *market-based* tercermin pada kenyataan ini.

Lingkungan yang kompleks mungkin akan menempatkan keterpaksaan atas pertumbuhan perusahaan. Menurut Lawrence and Lorsch (1969), lingkungan yang kompleks memerlukan perbedaan internal. Oleh karena itu perusahaan perlu membiasakan sumber-sumber untuk dilatih, menyewa, dan mengembangkan spesialis untuk me '*manage*' saling ketergantungan dalam lingkungannya. Dengan demikian beberapa sumber mereka harus diinvestasikan dalam assets atau desain promosi pemasaran eksternal untuk meningkatkan penjualan produk dan pangsa pasar.

Hubungan antara kondisi lingkungan dengan strategi telah diajukan oleh banyak studi, Blau dan Schoenherr (1971); Grinyer dan Yasai Ardekani (1981); Pearce, Freeman, dan Robinson (1987); Pearce, Robbins, dan Robinson (1987)

dirujuk oleh Hopkins and Hopkins (1997). Studi-studi ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan mempunyai pengaruh atas aktivitas organisasi, termasuk luasnya organisasi terkait dalam proses pembuatan strategi. Alur penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan perubahan menampilkan kondisi yang demikian itu, dan pada kedua kondisi ini dapat menjadi determinan yang terkuat daripada intensitas perencanaan strategis.

Kompleksitas lingkungan mengacu pada heterogenitas dan konsentrasi elemen-elemen lingkungan eksternal perusahaan itu, Keat dan Hitt (1988). Apa yang tersirat disini adalah bahwa perusahaan-perusahaan harus mempertimbangkan jumlah, keragaman, dan penyebaran elemen-elemen dalam lingkungan mereka pada saat mereka merumuskan strategi; Dess dan Beard (1984), sebagaimana dirujuk oleh Hopkins and Hopkins (1997). Lebih jauh lagi, telah ditunjukkan bahwa persepsi para manajer mengenai kompleksitas lingkungan, memiliki kaitan yang terkuat dengan tingkat keterlibatan dalam proses perencanaan strategis, 'industri' dianggap sebagai determinan utama dalam profitabilita perusahaan, karena atas persepsi-persepsi inilah para pelaku strategi bertindak. Bourgeois (1980); Miller dan Friesen (1984).

Masih terdapat keterkaitan namun berbeda dengan kompleksitas lingkungan adalah kompleksitas perubahan, hal ini mengacu pada lingkungan eksternal perusahaan yang terdiri dari beragam elemen. Boeker (1989); Miller (1988). Model eksternal kontrolnya Romanelli dan Tushman (1986) sebagai referensi pendapat Hopkins and Hopkins (1997), menunjukkan bahwa pergeseran-pergeseran pada elemen-elemen ini atas waktu sangat kuat berpengaruh terhadap perubahan organisasi, termasuk bentuk yang diambil kearah perencanaan strategis. Hasil-hasil

kerja Ansoff (1991) dan Miller & Friesen (1983) menunjukkan bahwa hubungan antara perubahan lingkungan dengan intensitas perencanaan strategis adalah kuat. Rasional mereka adalah bahwa perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan yang berubah cepat harus menggunakan sejumlah besar perencanaan strategis untuk menjangkau dengan perubahan atas kondisi yang tidak dapat diduga.

Hopkins and Hopkins (1997) mengemukakan bahwa Bird (1991) menunjukkan, kompleksitas dan perubahan dilingkungan bank dapat mempengaruhi intensitas dengan mana proses perencanaan strategis dilaksanakan. Pendapat Bird adalah bahwa peningkatan sejumlah bank yang telah menggunakan sistem perencanaan strategis menunjukkan bagaimana suatu lingkungan yang kompleks dan berubah dengan pesat mendorong perencanaan strategis yang lebih intensif. Argumen seperti itu didukung oleh beberapa studi yang lain pada perusahaan-perusahaan non perbankan. Sebagai contoh, penelitian yang dipimpin oleh para ahli seperti Keats dan Hitt (1988), juga merujuk pendapat Romanelli dan Tushman (1986), yang menunjukkan bahwa pergeseran yang terjadi pada kondisi lingkungan sepanjang waktu secara kuat berpengaruh terhadap perubahan organisasi; maka diduga bahwa perusahaan yang mencapai penajaran yang baik dengan lingkungannya cenderung untuk menjangkau kinerja yang baik. Derajat keterlibatan perusahaan dalam proses perencanaan strategis baik secara langsung maupun tidak langsung, menjadi satu fungsi dari derajat perubahan dan kompleksitas dalam lingkungan kompetitif mereka. Hal itu telah ditunjukkan pula bahwa jika suatu lingkungan berciri dengan kompleksitas yang rendah dan perubahan yang lambat, dengan demikian tidak memasukkan atau hanya ada satu tekanan kompetisi yang lemah atas perusahaan,



sehingga tidak ada insentif untuk menjadi sangat terlibat dalam proses perencanaan strategis, Steiner (1979), demikian dikemukakan oleh Hopkins and Hopkins (1994) .

### **Pengaruh-pengaruh interaktif lingkungan**

Secara logis, seseorang mungkin mengharapkan tingkat keahlian perencanaan strategis yang tinggi pada perusahaan dimana lingkungan tempat perusahaan itu beroperasi dianggap sangat kompleks dan bervariasi, serta dimana keyakinan-keyakinannya sangat kuat, sehingga perencanaan strategis menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul.. Disamping pemikiran tersebut, literatur yang terkait dengan strategi menunjukkan bahwa hubungan diantara faktor-faktor ini mungkin bukan hubungan yang positif.

Masoud Yasai – Ardekani. (1989), menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara perasaan terhadap tekanan lingkungan dengan struktur dan antara ketidaklenturan teknologi dengan struktur adalah berbeda dibawah kondisi yang langka dengan kondisi yang melimpah. Dari hasil penelitiannya lebih jauh diungkapkan bahwa kompleksitas struktur, sebagaimana direfleksikan oleh spesialisasi fungsi dan kualifikasi profesional, secara positif berhubungan dengan perasaan tekanan lingkungan dalam kondisi lingkungan yang melimpah, namun tidak berhubungan bagi yang merasakan tekanan lingkungan dalam kondisi lingkungan yang langka. Hopkins and Hopkins (1997) yang mengadopsi pendapat Mintzberg (1973) yang menunjukkan bahwa para eksekutif diperusahaan-perusahaan yang menghadapi lingkungan-lingkungan yang kompleks dan selalu berubah dengan pesat tidak menjalani proses perencanaan strategis dengan intensitas yang cukup, karena tahap-

tahap mendatang dari lingkungan semacam itu mudah diperkirakan. Selanjutnya para eksekutif perusahaan yang menghadapi lingkungan yang kompleks dan berubah dengan pesat, akan berpikir bahwa akan sia-sia untuk investasi dalam keahlian perencanaan strategis.

Dampak yang mengikuti adalah bahwa persepsi-persepsi dari lingkungan yang kompleks dan berubah dengan pesat, dapat menyebabkan pengurangan tahap keahlian pada perusahaan-perusahaan untuk melaksanakan perencanaan strategis dengan tepat. Pandangan seperti itu, juga dapat mempengaruhi keyakinan manajemen bank mengenai hubungan perencanaan-kinerja. Riset menunjukkan bahwa para eksekutif cenderung memberikan kinerja keuangan yang kurang terhadap faktor-faktor seperti perubahan dan kompleksitas lingkungan, yang cenderung secara negatif mempengaruhi kinerja keuangan dibawah kondisi-kondisi kompleksitas dan lingkungan yang berubah dengan pesat.

Keats dan Hitt (1988) mengemukakan bahwa kompleksitas lingkungan mengacu pada heterogenitas dan konsentrasi elemen-elemen lingkungan eksternal sebuah perusahaan, yang berarti bahwa perusahaan dalam merumuskan strateginya harus mempertimbangkan keragaman persepsi para manajernya terhadap kompleksitas lingkungannya (Aldrich, 1979; Dess dan Beard, 1984).

Demikian pula pendapat dari Ansoff (1991), Miller dan Friesen (1983) yang menyatakan bahwa kompleksitas lingkungan erat kaitannya dengan perubahan lingkungan, dimana pergeseran-pergeseran elemen lingkungan eksternal perusahaan akan mempengaruhi organisasi, yang meliputi sikap yang diambil kearah perencanaan strategik adalah kuat.

Pemikiran Ansoff, Miller dan Friesen tersebut adalah bahwa perusahaan-perusahaan yang menghadapi lingkungan yang selalu berubah harus menggunakan sejumlah besar perencanaan strategi untuk menjangkau perubahan kondisi yang tidak terduga.

Pendapat sama yang di kemukakan oleh Bird (1991) yang menyatakan bahwa kompleksitas dan perubahan dalam lingkungan suatu bank dapat mempengaruhi intensitas dimana proses perencanaan strategik dilaksanakan. Meningkatnya jumlah bank-bank di Amerika yang telah memakai sistem perencanaan strategik menunjukkan bagaimana suatu lingkungan yang kompleks dan berubah dengan pesat mendorong perencanaan strategik yang lebih intensif.

## **2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka pemikiran teoritis yang di gunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan kerangka yang di kembangkan oleh Willie E. Hopkins dan Shirley A. Hopkins (1997), dalam penelitiannya yang berjudul "*Strategic Planning –Financial Performance Relationships in Bank : A Causal Examination*", yaitu dinyatakan bahwa intensitas dimana berbagi bank terlibat dalam proses perencanaan strategik, memiliki efek langsung dan positif terhadap kinerja keuangan bank dan menjembatani efek-efek faktor manajerial serta faktor organisatoris kinerja bank. Hasil-hasilnya juga menunjukkan suatu hubungan timbal balik antara intensitas perencanaan strategik dan kinerja. Yaitu intensitas perencanaan strategik menyebabkan kinerja yang lebih baik dan pada gilirannya kinerja yang lebih baik

menyebabkan intensitas perencanaan strategik yang lebih besar. Dari kerangka tersebut kemudian disesuaikan dengan 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi

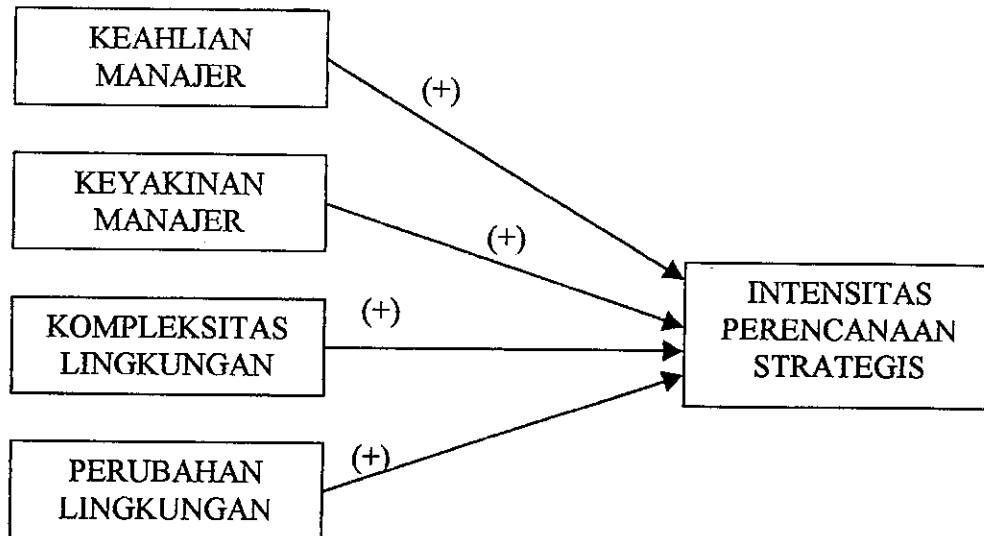
Bentuk penyesuaian dilakukan dengan mengabaikan faktor organisasi, yang berisi mengenai besar dan struktur organisasi dari bank, serta memfokuskan terhadap faktor manajerial dan faktor lingkungan. Alasan dilakukan penyesuaian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini ingin melihat proses pengambilan keputusan strategik yang bersifat khusus digunakan satu bank, bukan dilakukan terhadap beberapa bank seperti yang dilakukan dalam peneliti sebelumnya terhadap 112 bank di Amerika Serikat.
- b. Fokus pada faktor manajerial dan faktor lingkungan di lakukan mengingat korelasi yang nyata antara berbagai dimensi proses pengambilan keputusan strategik lainnya dengan tingkat identitas strategi perencanaan.

Faktor-faktor diatas merupakan variabel yang harus dianalisis secara mendalam oleh perusahaan dalam menentukan hubungan antara perencanaan strategik dengan kinerja keuangan sehingga dapat menjadi acuan perusahaan dalam proses pengambilan keputusan strategik.

Secara lebih rinci, kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat di ilustrasikan dalam Gambar 1.2.

Gambar 1.2  
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Hopkin dan Hopkins (1997) dengan modifikasi seperlunya, 2002

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis Pertama :

*Keahlian manajer berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik dalam proses pengambilan keputusan strategik (Hopkin dan Hopkins, 1997).*

Hipotesis Kedua :

*Tingkat keyakinan manajer dalam menciptakan nilai bagi stakeholders berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik dalam proses pengambilan keputusan strategik (Hopkin dan Hopkins, 1997).*

Hipotesis Ketiga :

*Kompleksitas lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik dalam proses pengambilan keputusan strategik (Hopkin dan Hopkins, 1997).*

Hipotesis Keempat :

*Perubahan lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik dalam proses pengambilan keputusan strategik (Hopkin dan Hopkins, 1997).*

## 2.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

### a. Variabel Tingkat Intensitas Perencanaan Strategik

Tingkat intensitas perencanaan strategik dalam proses pengambilan keputusan strategik dapat dilihat dari tingkah laku perusahaan dalam mengoptimalkan kekuatan (*Strength*), mensiasati kelemahan (*Weakness*) dan memanfaatkan peluang (*Opportunity*) serta mengantisipasi tantangan (*Threats*) terhadap perusahaan. Antara lain ditunjukkan dengan tingginya tingkat intensitas perencanaan strategik dalam proses pengambilan keputusan strategik, sehingga menghasilkan keputusan strategik yang tepat.

Pengukuran tingkat intensitas perencanaan strategik dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan dengan sepuluh skala semantic. Total skor dari

pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan skor tingkat intensitas perencanaan strategik.

b. Variabel Keahlian Manajer

Keahlian diukur dengan melihat seberapa besar persentase pemahaman pengalaman manajer mengenai metode-metode perencanaan strategik. Pengukuran menggunakan skala semantic, 1 hingga 10.

c. Variabel Keyakinan Manajer

Yang dimaksud keyakinan adalah seberapa besar persentase keyakinan / kepercayaan para manajer bahwa perencanaan strategik dapat mencapai tujuan / sasaran perusahaan. Pengukuran menggunakan skala semantic, 1 hingga 10.

d. Variabel Kompleksitas Lingkungan

Yang dimaksud kompleksitas disini adalah seberapa besar pengaruh heterogenitas lingkungan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi intensitas perencanaan strategik. Pengukuran menggunakan skala semantic 1 hingga 10 dari pendapat para manajer tentang pengaruh kompleksitas tersebut.

e. Variabel Perubahan Lingkungan

Perubahan / turbulensi dilihat berdasarkan tingkat kestabilan lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan yang ditunjukkan dengan seringnya 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi melakukan perubahan-perubahan dalam cara pelayanan, penentuan produk dan cara pemasaran. Perubahan diukur dengan

menggunakan dua pertanyaan dengan skala semantic 1 hingga 10 seperti yang pernah digunakan oleh Miller, Burke dan Glick tahun 1997. Total skor dari dua pertanyaan tersebut merupakan skor tingkat perubahan yang di hadapi 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Sumber Data

Data primer pada penelitian ini langsung diperoleh dari responden yang merupakan direksi dan para kepala urusan / wakil kepala urusan serta para kepala bagian pada 7 bank yang menjadi peserta rekapitalisasi dengan cara menyebarkan kuesioner yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk mengidentifikasi tingkat intensitas perencanaan strategik dalam proses pengambilan keputusan strategik, keahlian, keyakinan, kompleksitas, perubahan dan kinerja keuangan.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah direksi, kepala urusan / wakil kepala urusan dan kepala bagian pada Bank Lippo, Bank Internasional Indonesia (BII), Bank Arta Media, Bank Patriot, Bank Universal, Bukopin dan Bank Prima Ekspres sebagai peserta rekapitalisasi bank yang berjumlah 115 orang. Adapun teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan kriteria responden merupakan orang yang mengerti tentang perencanaan bank yang bersangkutan dan jumlah responden yang menjadi sampel penelitian ini berjumlah 91 orang. Jumlah sampel dari masing-masing bank yang menjadi peserta rekapitalisasi dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1  
Distribusi Penentuan Sampel

NO.	NAMA BANK	JUMLAH POPULASI	JUMLAH * SAMPEL
01.	Bank Prima Ekspres	19	16
02.	Bank Lippo	19	15
03.	Bank Internasional Indonesia (BII)	17	13
04.	Bank Arta Media	14	12
05.	Bank Patriot	11	9
06.	Bank Universal	17	13
07.	Bukopin	18	14
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>91</b>

\* kuesioner yang kembali dan layak untuk dianalisis

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Survei surat di rekomendasikan digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit di temui (misalnya direksi), lebih murah dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara matang (Sekaran,1992 ; Cooper dan Emory,1995). Namun demikian survei surat memiliki kelemahan dalam hal tingkat pengembalian kuisisioner yang rendah dan tidak dapat menggali pertanyaan secara lebih mendalam.

Untuk menghindari kecilnya angka pengembalian kuisisioner dilakukan upaya sebagai berikut :

- a. Pengembalian kuisisioner yang diberikan kepada para kepala urusan/wakil kepala urusan dan para kepala bagian, dimintakan secara langsung sampai dengan batas tanggal waktu pengembalian.
- b. Didalam kuisisioner untuk para direksi disertakan amplop pengembalian yang berperekat yang dilengkapi perangko balasan serta ditulis alamat pengembalian.

- c. Dalam surat pengantar dipaparkan tentang pentingnya penelitian, keuntungan yang akan didapat oleh responden, alamat serta nomor telepon peneliti jika ada hal yang tidak jelas, janji untuk merahasiakan jati diri responden, serta tanggal batas waktu pengembalian (dua minggu).

### 3.4 Teknik Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi. Sebelum data diestimasi dengan teknik analisis regresi berganda (Gujarati, 1995) maka akan dilakukan beberapa uji pendahuluan sebagai berikut :

#### 3.4.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuesioner yang diberikan. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik dengan bantuan program statistik SPSS. Pengukuran tingkat reliabilitas dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis *cronbach alpha*. Menurut Hair et al (1996) kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Uji Konsistensi Internal (reliabilitas) ditentukan dengan koefisien *Cronbach Alpha*. Pengujian ini menentukan konsistensi jawaban responden atas suatu instrumen yang reliabel jika memiliki koefisien *Cronbach Alpha* diatas 0,70.

### 3.4.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Uji terhadap penyimpangan asumsi klasik pada penelitian ini meliputi uji-uji sebagai berikut :

#### 1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melakukan pengukuran terhadap nilai *Varian Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF yang berada dibawah 10 dapat dikatakan persamaan tidak mengandung multikolinieritas (Gujarati, 1995)

#### 2. Uji heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap disebut homoskedastisitas dan apabila berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian ada tidaknya gejala heteroskedastisitas memakai uji park (Gujarati, 1995), dengan langkah sebagai berikut :

- a. Melakukan regresi terhadap model persamaan yang diajukan sehingga diperoleh nilai residual sebagai variabel baru.
- b. Hasil residual yang didapatkan kemudian dikuadratkan dan diubah menjadi bentuk log natural. Setelah itu semua variabel bebas yang diajukan diubah menjadi bentuk log natural. Melakukan regresi dari semua variabel hasil transformasi dari variabel asli.

c. Melakukan identifikasi terhadap nilai  $t$  dengan kriteria sebagai berikut :

⇒ Jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel (hasil: tidak signifikan) maka asumsi residual homokedastis diterima

⇒ Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel (hasil: signifikan) maka asumsi residual homokedastis ditolak

### 3. Uji Autokorelasi

Tujuan dari uji autokorelasi adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Untuk menguji autokorelasi ini dilakukan dengan bantuan program Shazam dengan melihat angka probabilitas dari Durbin – Watson (D-W) Statistics maka dapat diketahui ada tidaknya penyakit autokorelasi.

Bila nilai probabilitas-Dwnya adalah  $<$  dari  $\alpha = 5\%$  maka secara konvensional dapat dikatakan bahwa data yang diamati mengandung penyakit autokorelasi (White et al, 1993).

#### 3.4.3. Analisis Regresi

Analisis regresi berganda digunakan untuk menentukan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis tersebut akan dapat diketahui ada tidaknya pengaruh dari variabel keahlian manajer, keyakinan manajer, kompleksitas lingkungan dan perubahan lingkungan (variabel

independen) terhadap variabel intensitas perencanaan strategis (variabel dependen).

Dalam penelitian ini model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

dimana :

Y = Intensitas perencanaan strategis

X1 = Keahlian manajer

X2 = Keyakinan manajer

X3 = Kompleksitas lingkungan

X4 = Perubahan lingkungan

b<sub>0</sub> = konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub> = koefisien regresi X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi variabel independen yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak, baik secara partial atau secara simultan serta mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap variabel dependen.

#### 3.4.4. Uji Hipotesis

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan dua buah pengujian yaitu uji-t dan uji-F.

1. Uji t statistik untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara partial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan.

Adapun tahap pengujian adalah :

- a. Menentukan formula null hipotesis statistik yang akan diuji:

Ho :  $b_i = 0$ , berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Hi :  $b_i > 0$ , berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

- b. Menentukan t hitung dapat digunakan dengan rumus (Gujarati, 1995) :

$$t = \frac{\hat{\beta} - \beta}{se(\hat{\beta})} = \frac{(\hat{\beta} - \beta) \sqrt{\sum X_i^2}}{\hat{\sigma}}$$

Dengan tingkat keyakinan 95 % atau  $\alpha = 0,05$ ,  $df = n-k$ , diperoleh nilai t tabel, selanjutnya dibandingkan dengan nilai t hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan. Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka Ho ditolak, variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji F statistik untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel tergantung (Y). Adapun tahap pengujian adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan formula null hipotesis secara statistik yang diuji dalam bentuk :

Ho :  $b_1, b_2, \dots, b_m = 0$ , berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

H1 :  $b_1, b_2, \dots, b_m > 0$ , berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

b. Menentukan nilai  $F_{hitung}$  (Gujarati, 1995):

$$F = \frac{\hat{\beta}_2^2 \sum X_i^2}{\sum \hat{u}_i^2 / (n-2)}$$

Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.



**BAB IV**  
**ANALISIS DATA**

**4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh manajer pada 7 bank. Adapun jumlah responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 91 responden dan sesuai dengan jumlah kebutuhan yang diperlukan dalam penelitian ini.

**4.1.1 Responden Menurut Jenis Kelamin**

Analisis terhadap responden menurut jenis kelamin dilakukan untuk mengetahui proporsi jenis kelamin responden. Berikut adalah komposisi jenis kelamin responden disajikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1  
Jenis Kelamin Responden

JENIS KELAMIN RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASE
Laki-Laki	74	81,3
Wanita	17	18,7
TOTAL	91	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.1 tampak komposisi jenis kelamin responden, dimana 81,3 % responden berjenis kelamin laki-laki sedangkan 18,7 % berjenis kelamin wanita. Hal tersebut menunjukkan bahwa proporsi antara laki-laki dan wanita dalam responden yang diambil didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki. Hal itu disebabkan profesi di dunia perbankan menonjolkan kemampuan integritas para manajernya.

#### 4.1.2 Responden Menurut Usia

Analisis terhadap responden menurut usia dimaksudkan untuk mengetahui kelompok umur responden yang selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pembinaan manajer oleh pihak direksi. Usia responden dibedakan menjadi dua yaitu di bawah 30 tahun dan di atas 30 tahun. Di bawah ini disajikan komposisi usia responden dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2  
Usia Responden

USIA RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASE
Di bawah 30 tahun	33	36,3
30 tahun ke atas	58	63,7
TOTAL	91	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.2 tampak bahwa komposisi usia responden terbesar pada kelompok umur 30 tahun ke atas disusul kelompok umur di bawah 30 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa proporsi usia responden didominasi oleh responden berusia matang dalam setiap pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan, sehingga kelompok responden yang diambil merupakan kelompok yang memiliki tingkat kematangan berpikir yang tinggi dalam setiap pengambilan keputusan strategis perusahaan.

#### 4.1.3 Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan terakhir para manajer menunjukkan kualitas SDM pada 7 bank swasta yang terpilih sebagai sampel. Semakin tinggi jenjang pendidikan terakhir yang dimiliki oleh para manajer pada umumnya juga akan meningkatkan kualitas SDM-

nya terutama yang berhubungan dengan setiap pengambilan keputusan strategis.

Berikut komposisi usia responden disajikan dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3  
Pendidikan Responden

PENDIDIKAN RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASE
Diploma / Akademi	8	8,8
S1	64	70,3
S2	19	20,9
TOTAL	91	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.3 tampak komposisi usia responden, dimana 8,8 % responden berpendidikan Diploma/ Akademi, 70,3 % responden berpendidikan S1 dan 20,9 % responden berpendidikan S2. Hal tersebut menunjukkan bahwa proporsi pendidikan responden didominasi oleh responden yang berpendidikan S1, dengan demikian kelompok responden yang diambil dalam penelitian ini memenuhi pendidikan minimum untuk bekerja dengan baik pada bank. Hal itu dapat dimaklumi karena bidang pekerjaan yang digeluti pada sektor perbankan membutuhkan kualifikasi yang tinggi yang dapat diperoleh dari rekrutmen karyawan dengan jenjang pendidikan terakhir setingkat S1.

#### 4.1.4 Responden Menurut Masa Kerja

Pemahaman direksi atas masa kerja karyawan diperlukan disamping untuk promosi karyawan dan peningkatan kualitas SDM juga dipakai untuk penetapan gaji dan bonus karyawan. Masa kerja responden dibedakan menjadi dua yakni di bawah 10 tahun dan di atas 10 tahun. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui tingkat

kematangan kerja pada reponden yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini. Komposisi responden dilihat dari masa kerja dapat diperhatikan pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4  
Masa Kerja Responden

MASA KERJA RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASE
Di atas 10 tahun	72	79,1
Di bawah 10 tahun	19	20,9
TOTAL	175	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.5 tampak komposisi masa kerja responden dimana 33,1 % responden memiliki masa kerja di atas 10 tahun, 79,1% dan 20,9 % responden memiliki masa kerja di bawah 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sampel yang diambil untuk penelitian ini adalah kelompok yang memiliki kematangan kerja cukup tinggi karena proporsi responden didominasi oleh responden yang memiliki masa kerja di atas 10 tahun.

## 4.2 Hasil dan Pembahasan

Data pada penelitian ini telah diolah dengan alat analisis regresi berganda. Namun sebelum dianalisis maka data mentahnya telah dicek reliabilitasnya serta dari penyimpangan asumsi klasik. Ternyata data dari studi ini adalah sudah layak untuk dianalisis. Berikut ini adalah tahapan-tahapan hasil uji tersebut.

### 4.2.1 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dengan SPSS dapat diringkas pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5  
Uji Reliability

Variabel	Item	Nilai Alpha	Keputusan
X1	X11 dan X12	0,7570	Reliabel
X2	X21 dan X22	0,8276	Reliabel
X3	X31 dan X32	0,8942	Reliabel
X4	X41 dan X42	0,8399	Reliabel
Pool	8 item	0,7015	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, 2002 (lihat lampiran 4)

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua independen variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  terbukti mempunyai konsistensi yang dapat dipercaya (reliabel) baik secara individu maupun secara keseluruhan variabel independen (Pool). Secara keseluruhan (pool) nilai cronbach alphanya adalah 0,7015, ini memberikan kesimpulan bahwa semua item pertanyaan yang menjadi dimensi pengukuran dari variabel yang diamati adalah sudah reliabel.

### 4.2.2 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Adapun pengujian terhadap asumsi klasik dengan bantuan program SPSS 10 yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

#### a. Uji Multikolinieritas

Setelah dilakukan Uji Multikolinieritas pada variabel-variabel bebas dengan pengukuran terhadap *Varian Inflation Factor* (VIF) hasilnya menunjukkan bahwa

semua variabel bebas pada model yang diajukan, bebas dari multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai VIF yang berada dibawah 10 sehingga dapat dikatakan persamaan tidak mengandung multikolinearitas (Gujarati, 1995). Untuk lebih jelasnya perhatikan Tabel 4.6.

Tabel 4.6  
Pengujian Multikolinearitas

Variabel	VIF	Keputusan
X1	1,408	Bebas multikolinearitas
X2	4,991	Bebas multikolinearitas
X3	3,962	Bebas multikolinearitas
X4	3,813	Bebas multikolinearitas

Sumber : data primer yang diolah, 2002 (lihat lampiran 1)

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas pada penelitian dilakukan dengan uji Park (*Park Test*). Dimana dilakukan regresi hasil *log natural* dari variabel independen terhadap hasil *log natural* dari kuadrat nilai residual variabel dependen dalam regresi utama. Dengan syarat, apabila regresi tersebut signifikan maka terdapat heteroskedastisitas dalam data yang digunakan sedangkan apabila tidak signifikan maka tidak terdapat heteoskedastisitas dalam data yang digunakan.

Pada penelitian ini, setelah dilakukan Uji Park Test diketahui bahwa nilai signifikansi pada semua variabel independen **tidak signifikan** sehingga bisa diambil kesimpulan bahwa **tidak terdapat heteroskedastisitas** dalam data yang digunakan untuk penelitian ini. Untuk lebih jelasnya perhatikan Tabel 4.7.

Tabel 4.7  
Pengujian Heteroskedastisitas

Variabel	Probability Significancy	Keputusan
X1	0,548	Bebas heteroskedastisitas
X2	0,103	Bebas heteroskedastisitas
X3	0,070	Bebas heteroskedastisitas
X4	0,862	Bebas heteroskedastisitas

Sumber : data primer yang diolah, 2002 (lihat lampiran 3)

#### c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan melalui deteksi langsung dari probabilitas – Durbin Watson (DW) Statistics dengan paket komputer SHAZAM versi 7.0. Dari hasil regresi  $\{Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4)\}$  dengan opsi EXACTDW diperoleh nilai  $DW = 1,89467$  dengan probabilitas-signifikasi sebesar 0,300194 (tidak signifikan), sehingga  $H_0$  gagal untuk ditolak (dalam hal ini  $H_0$ : residual terdistribusi secara normal). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini adalah bebas dari penyakit autokorelasi (lihat lampiran 2).

#### 4.2.3 Analisis Regresi

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil analisis dapat diringkas dalam Tabel 4.8 dan persamaan regresinya dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = -0,969 + 0,198X_1 + 0,580X_2 + 0,252X_3 + 0,0044X_4 + e$$

Tabel 4.8  
Ringkasan Hasil Estimasi Regresi

Variabel	Koefisien	t-ratio	Probability Significancy	Keputusan
X1	0,198	18,942	0,000	Signifikan
X2	0,580	29,437	0,000	Signifikan
X3	0,252	13,794	0,000	Signifikan
X4	0,004	2,591	0,011	Signifikan
Konstanta	-0,969	-6,661	0,000	Signifikan
R <sup>2</sup>	0,993			
F-Ratio	2912,371			
(Prob. - Sig.)	0,000			
DW	1,895			
N	91			

Sumber : Data primer yang diolah, 2002 (lihat lampiran 1 dan 2)

Koefisien regresi dari variabel X<sub>1</sub> (keahlian manager) mempunyai tanda positif. Ini memberikan indikasi bahwa semakin tinggi keahlian manager dapat mendorong terjadinya intensitas perencanaan strategis (Y) pada 7 bank yang diamati. Variabel X<sub>2</sub> (keyakinan manager), X<sub>3</sub> (kompleksitas lingkungan), dan X<sub>4</sub> (perubahan lingkungan) masing-masing mempunyai hubungan yang positif seperti yang diperoleh dari variabel X<sub>1</sub> di atas. Pengujian hipotesis untuk analisis regresi berganda pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai  $t_{hitung}$  nya atau bisa dilihat langsung dari indikator digitalnya melalui nilai probabilitas signifikansi. Bila nilai probabilitas-signifikansi < dari nilai  $\alpha = 5\%$  maka dapat dikatakan bahwa variabel yang diamati adalah signifikan, dengan demikian H<sub>0</sub> dapat ditolak.

Pengujian parsial terhadap koefisien regresi dapat dilakukan dengan dengan uji t dari masing-masing variabel yang diamati. Sedangkan pengujian secara keseluruhan dapat dilakukan dengan uji F. Ternyata nilai probability signifikansi dari



kesemua variabel yang dianalisis mempunyai prob-signifikansi  $< \alpha = 5\%$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa secara parsial masing-masing variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$ ) berpengaruh secara nyata (signifikan) pada tingkat  $\alpha$  mendekati nol. Secara rinci uji hipotesis berdasarkan dengan uji-t diuraikan sebagai berikut:

- Uji Hipotesis 1

Hipotesis alternatif pertama ( $HA_1$ ) yang menyatakan bahwa keahlian manajer berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis adalah dapat diterima. Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  dari variabel  $X_1$  memiliki *probability significancy*  $<$  mendekati nol (0,000) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel keahlian manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel intensitas perencanaan strategik. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa bila seorang manager yang memiliki keahlian dalam memahami metode, cara ataupun pengalaman dalam menyusun suatu perencanaan maka akan cenderung mampu memberikan impuls terhadap intensitas perencanaan strategik yang lebih baik. Dalam hal ini nilai koefisien dari masing-masing variabel tidak dapat diinterpretasi sebagai elastisitas mengingat variabel persamaan regresinya bukan dalam bentuk logaritma (Gujarati, 1995). Sehingga uji parsial dalam penelitian ini hanya dilihat dari tandanya saja.

- Uji Hipotesis 2

Hipotesis alternatif kedua ( $HA_2$ ) menyatakan bahwa keyakinan manajer berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis adalah dapat diterima. Dengan melihat pada Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_1$

memiliki *probability significancy* mendekati nol 0,000, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel keyakinan manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel intensitas perencanaan strategik. Bilamana seorang manager mempunyai keyakinan yang tinggi bahwa perencanaan strategik yang disusunnya akan mampu untuk dicapai, terutamanya dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan maka hal ini akan mendorong dirinya untuk membuat perencanaan yang lebih intensif dan rasional.

- Uji Hipotesis 3

Hipotesis alternatif ketiga ( $HA_3$ ) menyatakan bahwa kompleksitas lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis adalah dapat diterima. Dari Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_1$  memiliki *probability significancy* mendekati nol (0,000). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kompleksitas lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel intensitas perencanaan strategik. Hal ini membawa implikasi bahwa semakin kompleks heterogenitas dari faktor-faktor yang berada di dalam lingkungan bisnis yang dihadapi maka akan menuntut perencanaan strategis yang semakin tinggi intensitasnya.

- Uji Hipotesis 4

Hipotesis alternatif keempat ( $HA_4$ ) menyatakan bahwa perubahan lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis juga dapat diterima. Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel  $X_1$  memiliki *probability significancy* adalah pada taraf nyata 1,1%. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa variabel perubahan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

variabel intensitas perencanaan strategik. Semakin sering terjadi perubahan pada lingkungan di sekitar 7 bank yang diamati maka dapat menentukan capaian intensitas dari perencanaan strategisnya.

Variabel konstanta dari regresi mempunyai koefisien sebesar  $-0,969$ . Tanda negatif pada nilai konstanta ini bila diinterpretasikan secara bebas bisa mengandung arti bahwa bila seseorang tidak mempertimbangkan faktor keahlian dan keyakinan manager, kompleksitas lingkungan serta perubahan lingkungan sekitar maka bisa jadi akan memberikan pengaruh yang negatif terhadap capaian intensitas perencanaan strategisnya. Hal ini adalah logis sebab tanpa mempertimbangkan faktor-faktor tersebut di atas berarti perencanaan strategis yang dibuat hanya tinggal sebagai rencana saja karena perencanaannya hanya menggunakan pertimbangan yang sempit. Bila demikian adanya maka untuk mencapai perencanaan strategis yang intensif akan relatif sulit dicapai. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa intensitas perencanaan strategis dari 7 bank yang diamati adalah mampu diterangkan oleh variabel keahlian dan keyakinan manager, kompleksitas serta perubahan lingkungan yang ada secara signifikan dengan taraf nyata mendekati nol.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model regresi di atas (lihat Tabel 4.8) adalah best-fit dalam menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas perencanaan strategis sesuai dengan kerangka pemikiran teoritis (KPT) yang dikemukakan oleh penelitian ini.

## BAB V

### SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh keahlian manajer terhadap variabel intensitas perencanaan strategis, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel keahlian manajer adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel keahlian manajer memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh keyakinan manajer terhadap variabel intensitas perencanaan strategis, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel keyakinan manajer adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel keyakinan manajer memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 3 yang menyatakan terdapat pengaruh kompleksitas lingkungan terhadap variabel intensitas perencanaan strategis, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi

dimana tingkat signifikansi variabel kompleksitas lingkungan adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kompleksitas lingkungan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 4 yang menyatakan terdapat pengaruh perubahan lingkungan terhadap variabel intensitas perencanaan strategis, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel perubahan lingkungan adalah 0,023 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel perubahan lingkungan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis.

## **5.2 Implikasi Teoritis**

Perencanaan strategik yang baik menghasilkan kinerja keuangan yang unggul (Thune, 1970) dan telah sejalan dengan penemuan penelitian ini. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Miller dan Cardinal (1994) yang mengatakan bahwa intensitas dalam perencanaan strategik yang dilakukan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

## **5.3 Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial yang dapat dimunculkan dalam penelitian ini adalah bahwa pihak top manajemen bank dapat melakukan prioritas kebijakan atas variabel-variabel teruji dalam penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Prioritas pertama adalah variabel keyakinan manajer.
2. Prioritas kedua adalah variabel keahlian manajer
3. Prioritas ketiga adalah variabel perubahan lingkungan.
4. Prioritas keempat adalah variabel kompleksitas lingkungan.
5. Prioritas kelima adalah variabel. kinerja keuangan

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menghadapi beberapa keterbatasan-keterbatasan meliputi jumlah bank yang diteliti hanya dibatasi sebanyak 7 bank saja. Sehingga hasil analisis dan rekomendasi dari studi ini adalah relatif unik untuk ditujukan kepada bank-bank yang diamati saja. Jumlah variabel operasional dalam model relatif terbatas dan sebenarnya masih ada beberapa variabel lain yang belum dimasukkan dalam model. Mungkin untuk penelitian mendatang dapat ditambahkan dengan variabel-variabel yang belum terakomodasi pada penelitian ini. Selain dari itu studi ini mengusulkan untuk penelitian yang akan datang untuk menghubungkan intensitas perencanaan strategis dengan variabel kinerja keuangan yang secara teoritis diduga mempunyai hubungan yang bolak-balik Selain dari itu studi ini belum memasukkan peran pemerintah sebagai pemegang otoritas di Indonesia.

Perlu diketahui bahwa penelitian ini juga dihadapkan pada keterbatasan curahan waktu yang diberikan pihak responden atas kuesioner yang diberikan kepada mereka. Sehingga dimasa yang akan datang sebaiknya responden diberikan waktu yang cukup dalam mengisi kuesioner (bila perlu memakai teknik wawancara).

### 5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Adapun agenda penelitian mendatang yang perlu dilakukan untuk menyempurnakan penelitian ini meliputi penambahan jumlah bank yang menjadi responden dan memasukkan variabel lain yang mempengaruhi intensitas perencanaan strategik dan menghubungkan dengan variabel kinerja keuangannya serta memauskkan pentingnya peran pemerintah sebagai pemegang otoritas moneter di Indonesia.

## DAFTAR REFERENSI

- Cooper, Donald R. dan C. William Emory (1996) **Metode Penelitian Bisnis**, Jilid 1, Erlangga, Bandung.
- Cragg.P.B. and M.King (1988) "**Organizational characteristics and small firm' performance revisited**", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 13. pp. 49-64.
- Gable. M. and M.T. Topol (1987) "Planning practices of small-scale retailers", **American Journal of Small Business**, 12, pp. 19-32.
- Ghozali, Imam (2001) **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Gujarati, Damodar (1995) **Ekonometrika Dasar**, Erlangga, Bandung.
- Hair Jr, Joseph F; Rolph E. Anderson; Ronald L. Tatham and William C. Black (1998) **Multivariate Data Analysis**. Fifth Edition. Price-Hall International, Inc. New Jersey. United State.
- Hopkins W.E and Hopkins S.A (1997) "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks", **Strategic Management Journal**, pp.635-648.
- Keats, B.W. and M.A. Hitt (1988) 'A Causal Model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance', **Academy of Management Journal**, 31. pp. 570-598.
- Mason, Robert D; Douglas A. Lind; William G. Marchal (1999) **Statistical Techniques in Business and Economics**. Tenth Edition. Irwin McGraw-Hill. International Edition.
- Miller, C C and Cardinal, L B (1994) ' Strategic Planning and Firm Performance : A Synthesis of more than two decades of research', **Academy of Management Journal**, 37, pp 1649-1665.
- Miller, D. (1987) "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", **Academy of Management Journal**, 30 pp. 7-32.
- Pearce II, J.A. and Freeman, E.B. and Robinson, R.B., Jr., " The Tenuous Link Between Formal Strategis Planning and Financial Performance", **Academy of Management Review**, 12 pp. 658-675.



Pearce, J.A. and R.B. Robinson (1997), **Strategic Management : Formulation, Implementation and Control**, Irwin, Homewood.

Sekaran, Uma, 1992, **Research Methods for Business : A Skill Building Approach**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.

White, J.K. and S.A. Haun, N.G. Horsman, and S.D. Wong (1988) **Shazam Econometrics Computer Program**, McGraw Hill Book Company.