

650.4012
JUN
a c.1

**ANALISIS SUMBER-SUMBER PENGGERAK
INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIS
STUDI TERHADAP BANK UMUM DI JAWA TENGAH**



TESIS

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

Oleh :

**ABDI YUNIONO
NIM : C4A098098**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2000**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS SUMBER-SUMBER PENGGERAK
INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIS
STUDI TERHADAP BANK UMUM DI JAWA TENGAH**

Yang disusun oleh Abdi Yuniono, NIM C4A098098

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal

22 Desember 2000

dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



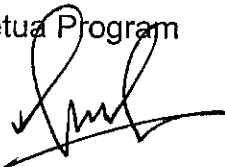
Dr. Waridin, MS

Semarang, 22 - 12 - 2000

Universitas Diponegoro

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena hanya dengan rahmat dan hidayahNya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulis sadar bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik, masukan, dan saran dari pembaca dalam rangka perbaikan tulisan ini sangat penulis harapkan. Tesis ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan dorongan dan bantuan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua program magister manajemen UNDIP.
2. Drs. Mudji Rahardjo, SU, selaku pembimbing 1 yang telah banyak memberikan masukan, kritik, dan saran dalam penulisan tesis ini.
3. Dr. Waridin, MS, selaku pembimbing 2, yang telah dengan teliti mengoreksi dan memperbaiki penulisan tesis ini.
4. Seluruh pimpinan bank se Jawa Tengah yang telah baik hati mengisi kuesioner dan mengirimkannya kembali pada penulis.
5. Rekan-rekan pimpinan bank yang tengah menyelesaikan studinya pada program studi magister manajemen UNDIP, yang telah membantu dalam pengisian kuesioner.
6. Orang tua penulis yang dengan tulus memberikan dorongan baik material maupun spiritual selama penulis menyelesaikan studi pada program magister manajemen UNDIP ini.
7. Saudara-saudara penulis yang turut mendukung terselesainya kegiatan studi pada program magister manajemen UNDIP.
8. Rekan-rekan penulis yang telah mendampingi penulis dan memberikan bantuan selama penulis menyelesaikan studi pada program magister manajemen ini.

9. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian studi tesis dan penyelesaian tesis, yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu dalam tesis ini.

Penulis berharap agar tesis ini bermanfaat bagi pembaca terutama bagi pengembangan teori dan aplikasi manajemen selanjutnya.

Semarang, 6 Desember 2000

Penulis,

Abdi Yuniono

ABSTRACT

Strategic planning can be described as the process of using systematic criteria and rigorous investigation to formulate, implement, and control strategy, and formally document organizational expectation. From a strategic planning perspective, the ultimate objective of the firm may be seen as an attempt to position it self for long survival. In such a case, strategic planning has no value in and of itself, but takes on value when managers engage in the process with some intensity. Therefore, we need generating resourcess of strategic planning intensity.

In this research, generating resourcess of strategic planning intensity was developed from 111 banks. An integrative model of relationship among managerial responsibilities, managerial discretion, personality managerial factors, environmental turbulence, organizational factors, and strategic planning intensity was tested using AMOS 4.0. The results suggested that managerial responsibilities, managerial discretion, personality managerial factors have a direct, positive with the intensity which banks engage in the strategic planning process. Whereas environmental turbulence has a negatif effect with the intensity which banks engage in the strategic planning process. In this research, with such reason, organizational factors couldn't be measured.

Finnaly, we conclude from the research that generating resourcess of strategic planning intensity are managerial responsibilities, managerial discretion, personality managerial factors, and evironmental turbulence.

ABSTRAK

Perencanaan strategis dapat dijelaskan sebagai proses dengan menggunakan kriteria sistematis dan investigasi secara teliti untuk melakukan formulasi, implementasi, kontrol strategi, dan melakukan dokumentasi formal terhadap keinginan organisasi. Dari sudut pandang perencanaan strategis, tujuan akhir dari perusahaan dapat dilihat sebagai cara untuk memposisikan perusahaan agar tumbuh dalam jangka panjang. Namun demikian perencanaan strategis tidak akan mempunyai nilai, kecuali apabila diterapkan dengan intensitas yang memadai. Oleh karena itu diperlukan sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis.

Pada penelitian ini sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis dikembangkan dari 111 bank. Setelah itu dilakukan pengujian terhadap model keseluruhan (*integrative model*) terhadap sumber-sumber penggerak perencanaan strategis seperti tanggung jawab manajerial, keleluasaan manajerial, faktor personalitas manajerial, turbulensi lingkungan, faktor organisasional, dan intensitas perencanaan strategis dengan menggunakan AMOS 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggung jawab manajerial, keleluasaan manajerial, dan faktor personalitas manajerial mempunyai pengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis. Sementara itu turbulensi lingkungan mempunyai pengaruh negatif terhadap intensitas perencanaan strategis. Pada penelitian ini faktor organisasi tidak dapat diukur.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa sumber-sumber penggerak perencanaan strategis terdiri dari: tanggung jawab manajerial, keleluasaan manajerial, faktor personalitas manajerial, dan turbulensi lingkungan.

DAFTAR ISI

	Hal
KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRACT.....	iii
ABSTRAKSI.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
PERNYATAAN ORIGINALITAS.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
2. TELAAH PUSTAKA.....	7
2.1. Pentingnya Perencanaan Strategis dan Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis.....	7
2.2. Konsep Perencanaan Strategis.....	10
2.3. Intensitas Perencanaan Strategis.....	16
2.4. Fondasi Teoritis Pengembangan Model Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis.....	17
2.4.1. Faktor Tanggung Jawab Manajerial.....	19
2.4.2. Keleluasaan Manajerial.....	22
2.4.3. Faktor Personalitas Manajerial.....	25
2.4.4. Turbulensi Lingkungan.....	26
2.4.5. Faktor Organisasional.....	28
2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	30

3. METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Populasi Penelitian.....	32
3.2. Metode Pengumpulan Data.....	33
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	33
3.3.1. Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis.....	37
3.3.1.1. Faktor Tanggung Jawab Manajerial.....	34
3.3.1.2. Keleluasaan Manajerial.....	35
3.3.1.3. Faktor Personalitas Manajerial.....	35
3.3.1.4. Turbulensi Lingkungan.....	35
3.3.1.5. Faktor Organisasional.....	36
3.3.2. Intensitas Perencanaan Strategis.....	36
3.4. Pengukuran Variabel.....	37
3.4.1. Karakteristik Perencanaan Strategis pada Bank.....	37
3.4.2. Sumber-sumber Penggerak Intensitas PerencanaanStrategis.....	37
3.4.2.1. Faktor Tanggung Jawab Manajerial.....	37
3.4.2.2. Keleluasaan Manajerial.....	38
3.4.2.3. Faktor Personalitas Manajerial.....	39
3.4.2.4. Turbulensi Lingkungan.....	39
3.4.2.5. Faktor Organisasional.....	40
3.4.3.. Intensitas Perencanaan Strategis.....	40
3.5. Teknik Analisa Data.....	41
4. ANALISA DATA.....	46
4.1. Tingkat Pengembalian dan Lama Waktu Bank Menerapkan Perencanaan Strategis.....	46
4.2. Pengujian Data Awal.....	47
4.2.1. Uji Normalitas.....	48
4.2.2. Uji Outlier.....	49
4.2.2.1. Outlier Univariat.....	50

4.2.2.2. Outlier Multivariat.....	51
4.3. Pengujian Model Penelitian.....	52
Langkah 4: Memilih matriks input dan estimasi.....	55
Langkah 4.1: Measurement Model.....	56
Langkah 4.2: Structural Equation Model.....	64
Langkah 5: Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi.....	67
Langkah 6: Evaluasi kriteria goodness of fit.....	67
(i) Ukuran Sampel.....	67
(ii) Normalitas Data.....	68
(iii) Outlier.....	69
(iv) Multikolinieritas dan Singularitas.....	70
(v) Evaluasi atas kriteria goodness of fit.....	70
(vi) Uji Reliabilitas.....	71
(vii) Evaluasi Atas Regression Weight Untuk Uji Kausalitas.....	73
(viii) Analisis atas Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect.....	74
Langkah 7: Interpretasi Model.....	75
4.4. Temuan Penelitian.....	77
4.4.1. Hubungan antara Tingkat Tanggung Jawab Manajerial dengan Intensitas Perencanaan Strategis.....	77
4.4.2. Hubungan antara Tingkat Keleluasaan Manajerial dengan Intensitas Perencanaan Strategis.....	80
4.4.3. Hubungan antara Faktor Personalitas Manajerial dengan Intensitas Perencanaan Strategis.....	81
4.4.4. Hubungan antara Turbulensi Lingkungan dengan Intensitas Perencanaan Strategis.....	83
4.4.5. Hubungan antara Faktor Organisasional dengan Intensitas Perencanaan Strategis.....	88

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI MANAJERIAL.....	88
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	88
5.1.1. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 1.....	88
5.1.2. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 2.....	89
5.1.3. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 3.....	90
5.1.4. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 4.....	91
5.1.5. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 5.....	92
5.2. Implikasi Teoritis.....	93
5.3. Rekomendasi Manajerial.....	96
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	99
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	100
DAFTAR REFERENSI.....	101
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.3. Persamaan Matematis Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis.....	45
Tabel 4.1. Frekuensi Lama Waktu Bank Menerapkan Perencanaan Strategis.....	47
Tabel 4.2. Normalitas Data Awal.....	48
Tabel 4.3. Uji Outlier Data Awal.....	51
Tabel 4.4. Prosedur Pengujian Model Persamaan Struktural.....	54
Tabel 4.5. Hasil Uji-t Terhadap Regression Weight pada Konstruk Laten Eksogen.....	58
Tabel 4.6. Perbandingan Indek-indek Kesesuaian pada Konstruk Laten Eksogen Sebelum dan Sesudah Revisi.....	61
Tabel 4.7. Hasil Uji t Terhadap Regression Weight pada Konstruk Laten Eksogen Setelah Revisi.....	61
Tabel 4.8. Hasil Uji t Terhadap Regression Weight pada Konstruk Laten Endogen.....	63
Tabel 4.9. Evaluasi Model Terhadap Kriteria Goodness of Fit.....	66
Tabel 4.10. Uji Normalitas.....	69
Tabel 4.11. Koefisien Regresi dan t-hitung Berbagai Konstruk.....	73
Tabel 5.1. Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis.....	93

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. Peranan Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis Terhadap Tujuan Perusahaan.....	10
Gambar 2.2. Analisa Internal Untuk Mencapai Keunggulan Daya Saing.....	13
Gambar 2.3. Perumusan Analisa Eksternal.....	13
Gambar 2.4. Komponen-komponen Intensitas Perencanaan Strategis.....	17
Gambar 2.5. Hubungan Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis dengan Intensitas Perencanaan Strategis.....	19
Gambar 2.6. Herarki Tanggung Jawab Manajerial.....	20
Gambar 2.7. Kriteria Kinerja Berdasarkan Tanggung Jawab Manajerial.....	21
Gambar 2.8. Komponen-komponen Faktor Tanggung Jawab Manajerial.....	22
Gambar 2.9. Hubungan antara Keleluasaan Manajerial Dengan Intensitas Perencanaan Strategis.....	23
Gambar 2.10. Komponen-komponen Faktor Personalitas Manjerial.....	26
Gambar 2.12. Hubungan Turbulensi Lingkungan dengan Intensitas Perencanaan Strategis.....	28
Gambar 2.14. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	31
Gambar 3.1. Kriteria Kinerja Berdasarkan Tanggung Jawab Manajerial.....	37
Gambar 3.2. Model Sumber-sumber Penggerak intensitas Perencanaan Strategis pada Bank.....	43

Gambar 4.1. Measurement Model pada Variabel Laten Eksogen.....	57
Gambar 4.2. Measurement Model pada Variabel Laten Eksogen Setelah Revisi.....	60
Gambar 4.3. Confirmatory Factor Analysis pada Variabel Laten Endogen.....	62
Gambar 4.4. Full-Model SEM Sumber-sumber Penggerak Perencanaan Strategis pada Bank.....	65
Gambar 4.5. Analisis Terhadap Turbulensi untuk Perencanaan.....	85
Gambar 4.6. Hubungan Empiris Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis.....	87



Sertifikat

Saya, *Abdi Yuniono*, 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 dipundak saya.

Abdi Yuniono

6 Desember 2000

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan industri perbankan di Indonesia akhir-akhir ini sangat dipengaruhi oleh banyak tantangan-tantangan karena kemajuan di bidang teknologi, komunikasi maupun makin terbukanya hubungan kehidupan ekonomi antar negara sebagai akibat dari adanya globalisasi. Hal tersebut mengakibatkan pasar perbankan menjadi makin bebas sehingga perkembangan usaha menjadi semakin cepat. Mengingat perkembangan usaha yang berubah dengan cepat dan metode perencanaan strategis bank yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang akan terjadi di masa depan, maka penerapan sistem perencanaan strategis di lingkungan perbankan merupakan suatu kebutuhan yang mendesak dan harus dilaksanakan semaksimal mungkin (Rahardjo, 1998). Sejarah buruk perbankan nasional mencapai klimaksnya pada tahun 1999 yang ditandai dengan penutupan 38 bank dan beberapa bank diambil alih pemerintah pada tahun tersebut (Supriyanto, 2000). Hal ini disebabkan kinerja keuangan yang buruk (Anonim, 2000). Dalam upaya peningkatan kinerja keuangan pada bank, Hopkins dan Hopkins (1997) menemukan bahwa perencanaan strategis yang diterapkan dengan intensitas yang tinggi dapat meningkatkan kinerja keuangan dan sebaliknya kinerja keuangan yang baik dapat meningkatkan intensitas perencanaan strategis. Perencanaan strategis mempunyai pengaruh positif

terhadap pertumbuhan perusahaan yang pada akhirnya mampu meningkatkan profitabilitas (Miler dan Cardinal, 1994).

Semenjak konsep perencanaan strategis muncul pada pertengahan tahun 1960, para pemimpin perusahaan mengakui bahwa perencanaan strategis adalah cara yang sangat baik untuk memikirkan dan menerapkan strategi yang akan mempertinggi daya saing dari setiap unit bisnis (Mintzberg, 1994). Dari segi perencanaan strategis, tujuan akhir dari perusahaan dapat dilihat sebagai usaha memposisikan perusahaan tersebut agar hidup dan berkembang dalam jangka panjang (*long run survival*) (Anderson, 1982). Dalam perencanaan strategis selalu dilakukan analisa dengan cara memerinci tujuan perusahaan dan mengubahnya dalam langkah-langkah nyata, melakukan formalisasi terhadap setiap langkah sehingga dapat diterapkan secara otomatis termasuk didalamnya melakukan antisipasi dari akibat yang ditimbulkan dari langkah tersebut (Mintzberg, 1994). Melalui sistem perencanaan ini diharapkan dapat menghasilkan strategi terbaik melalui langkah-langkah sistimatis sehingga kesalahan dari manajer bisnis dapat dihindari (Mintzberg, 1994).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis merupakan konsep untuk memposisikan perusahaan agar tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang, mempertinggi daya saing, mengembangkan strategi, meningkatkan profitabilitas, formalisasi dan antisipasi terhadap kebijakan sehingga dapat menghindari kesalahan, yang kesemuanya itu mengarah kepada tujuan perusahaan. Dengan melihat peranan perencanaan strategis yang sangat besar tersebut, maka kajian terhadap sumber-sumber

penggerak intensitas perencanaan strategis merupakan kajian yang sangat menarik dan layak untuk diteliti. Sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis ini perlu diteliti mengingat argumen Mintzberg (1994), Thompson dan Strickland (1987) yang menyatakan bahwa perencanaan strategis tidak akan mempunyai arti (*value*) apabila diterapkan tanpa energi atau tanpa intensitas yang memadai. Intensitas perencanaan strategis didefinisikan sebagai seberapa serius dan mendalam penekanan CEO (*chief executive officer*) atau manajer suatu perusahaan terhadap komponen-komponen perencanaan strategis seperti: misi, tujuan, analisa internal, analisa eksternal, alternatif, implementasi, dan kontrol (Hopkins dan Hopkins, 1997).

1.2. Masalah Penelitian

Mengingat perkembangan usaha yang berubah dengan cepat dan metode perencanaan strategis bank yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang akan terjadi di masa depan, maka penerapan sistem perencanaan strategis di lingkungan perbankan merupakan kebutuhan yang mendesak (Rahardjo, 1998). Sejarah buruk perbankan nasional pada tahun 1999 disebabkan kinerja keuangan yang buruk (Anonim, 2000). Hopkins dan Hopkins (1997) menemukan bahwa intensitas perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja keuangan dan sebaliknya kinerja yang baik dapat meningkatkan intensitas perencanaan strategis pada bank.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) tersebut ditemukan dua faktor yang signifikan berhubungan dengan intensitas

perencanaan strategis dari tiga faktor yang diuji. Dua faktor yang signifikan tersebut adalah faktor personalitas manajerial (keahlian dan keyakinan) dan faktor organisasional (ukuran perusahaan dan kompleksitas struktural). Sedangkan satu faktor yang tidak signifikan adalah faktor lingkungan (perubahan dan kompleksitas lingkungan). Faktor-faktor yang dikemukakan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) berkaitan dengan intensitas perencanaan strategis belum secara akomodatif tercakup dalam model yang dikembangkannya. Hal ini terbukti dengan adanya sumber-sumber lain yang berhubungan dengan intensitas perencanaan strategis yang tidak tercakup dalam penelitian Hopkins dan Hopkins (1997) seperti: faktor tanggung jawab manajerial, keleluasaan manajerial (*managerial discretion*) dan turbulensi lingkungan. Pearce dan Robinson (1994) menyatakan bahwa keberhasilan suatu perencanaan formal bergantung pada tingkat tanggung jawab manajerial dan keleluasaan manajerial. Sementara itu beberapa peneliti (Armstrong, 1982 ; Pearce *et al.*, 1987) mengusulkan bahwa keberhasilan perencanaan strategis terhadap kinerja bergantung pada tingkat turbulensi yang dihadapi oleh perusahaan (Cardinal dan Miller, 1994).

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut tampak bahwa sumber-sumber yang berfungsi untuk meningkatkan intensitas perencanaan strategis atau sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis belum dirumuskan secara komprehensif, sehingga memunculkan masalah penelitian yang dapat ditulis dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

"Sumber-sumber apa saja yang berfungsi sebagai penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank "

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins 1997; Armstrong, 1982 ; Pearce *et al.*, 1987; argumen Pearce dan Robinson (1994) sebagaimana disebutkan di atas, maka pada penelitian ini dapat dikemukakan secara menyeluruh bahwa sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis tergantung pada: faktor tanggung jawab manajerial, keleluasaan manajerial (*managerial discretion*), faktor personalitas manajerial, turbulensi lingkungan, dan faktor organisasional. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik apakah faktor tanggung jawab manajerial, keleluasaan manajerial, faktor personalitas manajerial, turbulensi lingkungan, dan faktor organisasional berhubungan dengan intensitas perencanaan strategis pada bank. Dengan kata lain penelitian ini bertujuan untuk menentukan sumber-sumber yang berfungsi sebagai penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank.

Dengan melihat tujuan penelitian di atas dan melihat pentingnya peranan perencanaan strategis yang sangat besar yaitu mencakup tujuan perusahaan dalam jangka panjang dan membantu pengembangan strategi yang penerapannya memerlukan intensitas perencanaan yang tinggi, maka hasil penelitian ini akan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Dengan diketemukannya sumber-sumber yang berfungsi sebagai penggerak intensitas perencanaan strategis, maka intensitas perencanaan strategis pada bank dapat ditingkatkan dengan cara mensiasati atau memberdayakan

sumber-sumber penggerak tersebut sehingga kinerja jangka panjang (*long term performance*) perusahaan khususnya perbankan dapat dicapai.

2. Menambah khazanah pengetahuan tentang hubungan antara intensitas perencanaan strategis dengan faktor tanggung jawab manajerial (etikal, konseptual, teknikal, fungsional dan operasional), keleluasaan manajerial (*managerial discretion*), faktor personalitas manajerial (keahlian perencanaan strategis dan keyakinan terhadap hubungan perencanaan dengan kinerja), turbulensi lingkungan, dan faktor organisasional (ukuran bank dan kompleksitas struktural).

2. TELAAH PUSTAKA

Penekanan utama telaah pustaka penelitian ini adalah kajian teori yang mendasari hubungan antara sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis dengan intensitas perencanaan strategis sehingga dapat dimunculkan model penelitian dan hipotesis penelitian. Sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis terdiri dari: faktor tanggung jawab manajerial (tanggung jawab etikal, konseptual, teknis, fungsional dan operasional, keleluasaan manajerial (*managerial discretion*), faktor personalitas manajerial (keahlian perencanaan strategis dan keyakinan terhadap hubungan perencanaan dengan kinerja keuangan), turbulensi lingkungan, faktor organisasional (ukuran perusahaan dan kompleksitas struktural). Sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis tersebut kemudian dihubungkan dengan intensitas perencanaan strategis (misi, tujuan, analisa internal, analisa eksternal, alternatif, implementasi, dan kontrol).

2.1. Pentingnya Perencanaan Strategis dan Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis dalam Mencapai Tujuan Perusahaan

Tujuan ekonomis perusahaan hampir semua organisasi bisnis adalah kelangsungan hidup (*survival*) melalui pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas sehingga mampu memenuhi harapan pihak-pihak yang berkepentingan (Pearce dan Robinson, 1994). Dari segi perencanaan strategis, tujuan akhir dari perusahaan dapat dilihat sebagai usaha memposisikan perusahaan agar hidup

dan berkembang dalam jangka panjang (*long run survival*) (Anderson, 1982). Agar dapat tumbuh dan berkembang, dalam jangka panjang sudah barang tentu perusahaan memerlukan pertumbuhan kinerja yang bersifat jangka panjang pula (*long term performance*).

Menurut Miler dan Cardinal (1994), perencanaan strategis mempunyai pengaruh positif terhadap pertumbuhan perusahaan yang pada akhirnya mampu meningkatkan profitabilitas. Penelitian yang dilakukan oleh Pearce *et al.* (1987) ditemukan bahwa ada korelasi yang kuat antara tingkat formalitas perencanaan dengan kinerja perusahaan. Perencanaan strategis formal berkaitan secara positif dengan sumber-sumber kinerja organisasi (Pearce *et al.*, 1987). Faktor kinerja ini berkaitan dengan apa yang telah dilakukan oleh manajer dan sejauh mana perencanaan dilaksanakan (Bayou dan Reinstein, 1995). Studi lainnya yang dilakukan pada bank oleh Gup dan Witehead (1989) ditemukan bahwa 90% responden yang melakukan perencanaan strategis menyatakan bahwa perencanaan strategis sangat berguna dan bermanfaat untuk membantu organisasi mendefinisikan langkah-langkah organisasi, membangun tujuan dan prioritas, dan membantu dalam pengambilan keputusan. Studi yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) pada bank menunjukkan bahwa hubungan antara intensitas perencanaan strategis dengan kinerja keuangan secara statistik tidak hanya kuat, akan tetapi juga menunjukkan pentingnya intensitas perencanaan strategis pada bank dan jasa-jasa keuangan lainnya

Thompson dan Strickland (1987), seorang pakar perencanaan strategis mengemukakan bahwa nilai (*value*) dari perencanaan strategis adalah untuk

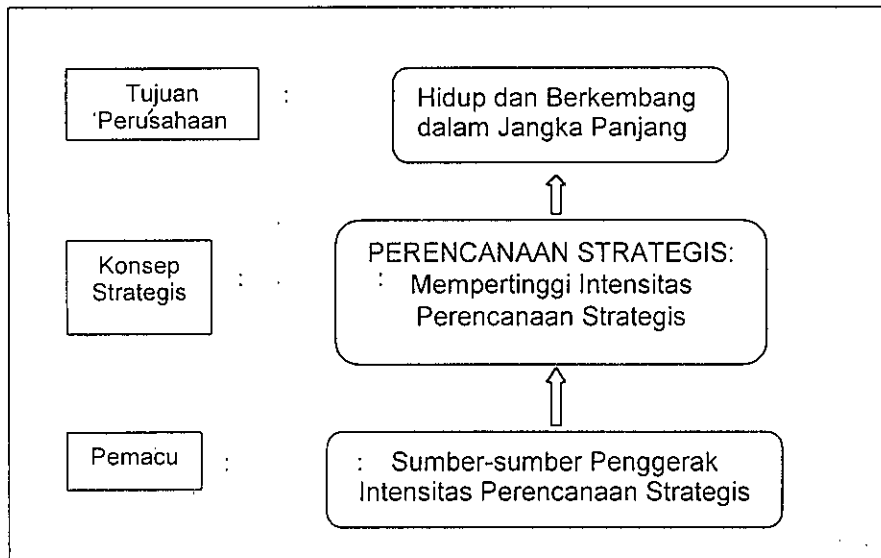
menggerakkan informasi, membantu pemikiran jangka panjang, mendorong perusahaan untuk mengevaluasi lingkungannya, memberikan cara untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif strategi, merangsang ide-ide baru, meningkatkan motivasi dan komitmen, mengurangi fokus kegiatan yang tidak perlu, yang kesemuanya itu akan meningkatkan kinerja.

Dalam pengembangan strategi diperlukan pengumpulan data yang sistematis, pandangan manajerial, dan kemampuan berpikir strategis (Aaker, 1998). Dengan demikian peranan perencanaan strategis menjadi sangat penting dalam pengembangan strategi. Dalam perencanaan strategis selalu dilakukan analisa dengan cara memerinci tujuan perusahaan dan mengubahnya dalam langkah-langkah nyata, melakukan formalisasi terhadap setiap langkah sehingga dapat diterapkan secara otomatis termasuk didalamnya melakukan antisipasi dari akibat yang ditimbulkan dari langkah tersebut (Mintzberg, 1994). Melalui sistem perencanaan strategis diharapkan dapat menghasilkan strategi terbaik melalui langkah-langkah sistimatis sehingga kesalahan dari manajer bisnis dapat dihindari (Mintzberg, 1994).

Penerapan perencanaan strategis tidak dapat dipisahkan dari sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis. Karena sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis inilah yang akan meningkatkan intensitas perencanaan strategis. Hal ini sesuai dengan argumen Thompson dan Strickland, 1987; Mintzberg, 1994 yang menyatakan bahwa perencanaan strategis tidak akan mempunyai nilai apabila diterapkan dengan intensitas yang rendah, melainkan harus dengan energi. Peranan sumber-sumber penggerak

intensitas perencanaan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan dapat dilihat pada gambar 2.1. berikut

Gambar 2.1. Peranan Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis Terhadap Tujuan Perusahaan



Gibb dan Scot (1985) menyatakan bahwa perencanaan strategis dapat mempengaruhi atau mempertinggi pertumbuhan perusahaan, meskipun pertumbuhan bukan satu-satunya kriteria keberhasilan perusahaan akan tetapi tujuan dari bisnis perusahaan adalah mempertahankan atau meningkatkan pertumbuhan dan kemampuan yang sudah ada.

2.2. Konsep Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis menekankan pada pengembangan sistem bisnis yang didasarkan pada konsep organisasi secara keseluruhan dalam satu kesatuan, yang mana pelanggan, supplier, pengganti (substitutor) dan pelengkap dalam keadaan saling tergantung dan seimbang (Ginsberg, 1997). Eksekutif suatu perusahaan dapat menggali kompetensi dalam perencanaan strategis

melalui penerapan yang terus-menerus atau berulang-ulang (Christensen, 1997). Dalam hal ini diperlukan proses perencanaan yang terstruktur sehingga perencanaan memperoleh waktu dan perhatian yang memadai (Aaker, 1998).

Secara umum proses perencanaan strategis terdiri dari tiga komponen utama (Higgins dan Vincze, 1993, Pearce dan Robinson, 1994) yaitu:

- (i) Formulasi, tercakup didalamnya perumusan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan internal dan lingkungan eksternal, evaluasi dan seleksi alternatif strategi.
- (ii) Implementasi.
- (iii) Kontrol

Komponen-komponen perencanaan strategis dapat dijelaskan sebagai berikut:

(i) Formulasi

Formulasi meliputi perumusan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan internal dan lingkungan eksternal, evaluasi dan seleksi alternatif strategi (Pearce dan Robinson, 1994). Dalam formulasi strategi ini juga perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing utamanya, mencari *driving forces* dalam lingkungan bisnis, evaluasi terhadap kinerja keuangan perusahaan, dan evaluasi terhadap aspek teknis dan sumber daya manusia (Taylor, 1997). Berikut dijelaskan komponen-komponen formulasi:

a. Perumusan Misi

Misi suatu perusahaan adalah tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan-perusahaan lain. Misi perusahaan merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat

tahan lama (*enduring*) tentang keinginan dan maksud perusahaan. Misi mengandung filosofi bisnis dari para pengambil keputusan strategik perusahaan, menyiratkan citra yang ingin dicapai perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, dan mengindikasikan bidang produk atau jasa utama perusahaan serta kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi perusahaan (Pearce dan Robinson, 1994).

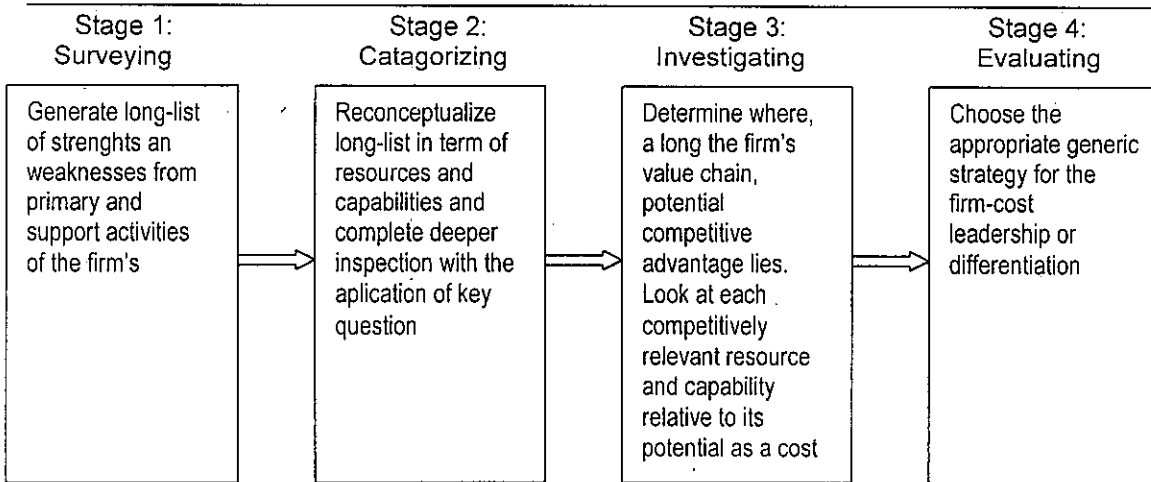
b. Tujuan Perusahaan

Tujuan ekonomis perusahaan hampir semua organisasi bisnis adalah kelangsungan hidup (*survival*) melalui pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas (Pearce dan Robinson, 1994). Perusahaan yang tidak mampu bertahan hidup tidak akan mampu memenuhi harapan pihak-pihak yang berkepentingan. Pertumbuhan suatu perusahaan tidak dapat dilepaskan dari kelangsungan hidup dan profitabilitasnya. Laba dalam kurun waktu panjang merupakan merupakan indikator paling jelas untuk kemampuan perusahaan memenuhi tuntutan dan keinginan para karyawan dan pemegang saham (Pearce dan Robinson, 1994).

c. Analisa Internal

Pembahasan analisa internal pada tesis ini mengacu pada konsep memperoleh keunggulan daya saing (*competitive advantage*) yang menjadi salah satu kunci dalam manajemen strategik. Analisis internal organisasi yang mengacu pada keunggulan daya saing dapat dicapai dengan cara: survey (*surveying*), pengkatagorian (*catagorizing*), investigasi (*investigating*), dan evaluasi (*evaluating*) (Duncan *et al*, 1998). Sistematika tahapan analisa internal menurut Duncan *et al*, dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.2. Analisa Internal untuk Mencapai Keunggulan Daya Saing

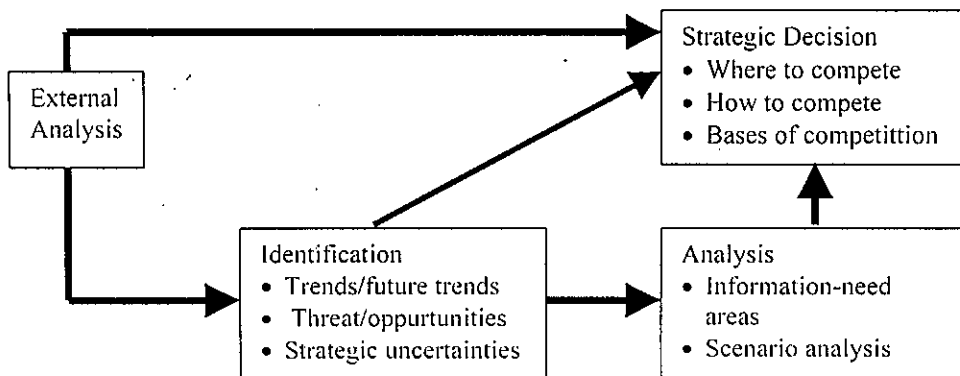


Sumber: Duncan *et al.* (1998)

d. Analisa eksternal

Analisa lingkungan eksternal dapat dicapai melalui *scanning*, *monitoring*, *forecasting*, dan *assesing* (Duncan, 1998). Analisa eksternal yang sukses memerlukan arah dan tujuan yang jelas. Analisa eksternal dapat mempengaruhi strategi secara langsung melalui keputusan pemilihan alternatif strategi atau mempengaruhi pilihan strategi (Aaker, 1998). Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.3. Peranan Analisa Eksternal



(Sumber: Aaker, 1998)

e. Alternatif Strategi

Dalam memilih alternatif strategi perlu dilakukan hal-hal berikut (Aaker, 1998):

1. Identifikasi alternatif strategi

- Strategi investasi produk-pasar
- Ruang lingkup produk-pasar
- Arah pertumbuhan
- Strategi investasi
- Strategi area fungsional
- Didasarkan pada keunggulan kompetitif: aset, kompetensi, sinergi

2. Kriteria pemilihan strategi

- Memperhatikan skenario yang diperoleh dari *strategic uncertainties*, kesempatan dan ancaman lingkungan.
- Berdasarkan keunggulan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).
 - Mencari kekuatan organisasi dan kelemahan kompetitor
 - Menetralkan kelemahan organisasi dan kekuatan kompetitor
- Konsisten dengan visi organisasi dan tujuan organisasi
 - Mencapai *return on investment* jangka panjang
 - Sesuai dengan visi/tujuan
- Layak (*feasible*)
 - Memerlukan hanya pada sumber yang tersedia
 - Sesuai dengan organisasi internal

➤ Memperhatikan hubungan dengan strategi lainnya dalam perusahaan:

- Membantu perkembangan keseimbangan portofolio
- Memperhatikan fleksibilitas
- Membentuk sinergi.

(ii) Implementasi

Tahap implementasi mencakup perubahan alternatif strategi menjadi rencana yang dapat diterapkan (Aaker, 1998). Banyak perusahaan menghadapi permasalahan dalam mendisain dan menerapkan strategi persaingan yang kompetitif disebabkan karena ketidakjelasan tanggung jawab dalam organisasi (Eccles dan Pyburn, 1992). Untuk mengatasi kesulitan dalam pengembangan dan implementasi strategi; Christensen (1997) mengusulkan tiga cara yaitu: melakukan identifikasi terhadap *driving force* dalam lingkungan persaingan perusahaan, melakukan formulasi strategi yang mengarah pada *driving forces*, menyusun rencana untuk implementasi strategi.

(iii) Kontrol (Pengendalian)

Disebabkan karena strategi perusahaan diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, implementasi yang sukses menuntut pengendalian (kontrol) dan evaluasi pelaksanaan (Pearce dan Robinson, 1994). Pengendalian dan evaluasi harus mencakup sedikitnya:

- Pengendalian strategik yang "menyetir" pelaksanaan strategi
- Sistem pengendalian operasional yang memantau kinerja, mengevaluasi penyimpangan, dan memprakarsai tindakan perbaikan

Kontrol strategik adalah pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

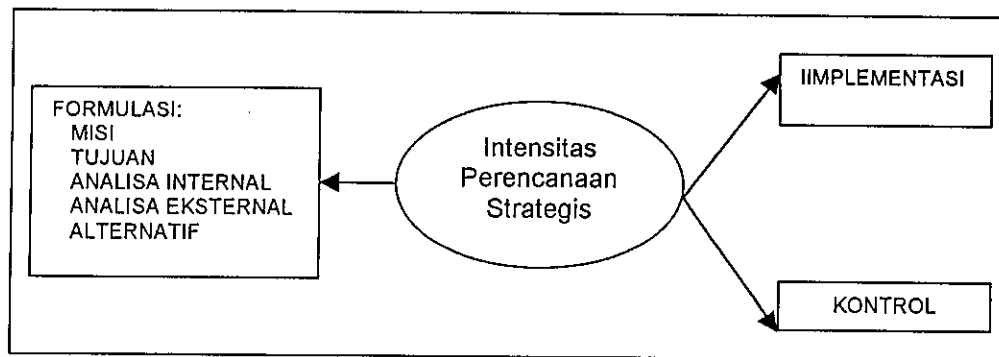
2.3. Intensitas Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis tidak akan mempunyai nilai apabila diterapkan dengan intensitas yang rendah, melainkan harus dengan energi (Thompson dan Strickland, 1987; Mintzberg, 1994). Dengan kata lain perencanaan strategis berhubungan secara positif terhadap kinerja keuangan apabila diterapkan dengan intensitas tertentu. Intensitas perencanaan strategis didefinisikan sebagai penekanan relatif yang diarahkan pada setiap komponen proses perencanaan strategis (Hopkins dan Hopkins, 1997). Komponen-komponen tersebut telah dijelaskan lebih rinci pada sub bab 2.2, ringkasnya adalah sebagai berikut (Higgins dan Vincze; Pearce dan Robinson, 1994):

- Formulasi, tercakup didalamnya perumusan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan internal dan lingkungan eksternal, evaluasi dan seleksi alternatif strategi.
- Implementasi.
- Kontrol

Dari keterangan di atas, maka intensitas perencanaan strategis dan diukur komponen-komponennya dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.4. Komponen-komponen Intensitas Perencanaan Strategis



Sumber: Hopkins dan Hopkins, 1997

2.4. Fondasi Teoritis Pengembangan Model Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis

Penelitian hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja keuangan pada bank telah dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997), Bettinger (1986), Gup dan Witehead (1989). Pada penelitian-penelitian tersebut ditemukan adanya hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja keuangan pada bank.

Pada penelitian yang lebih akhir tentang hubungan perencanaan strategis dengan kinerja keuangan pada bank oleh Hopkins dan Hopkins (1997) ditemukan bahwa intensitas perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja keuangan dan sebaliknya kinerja yang baik dapat meningkatkan intensitas perencanaan strategis. Pada penelitian yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) tersebut ditemukan dua faktor yang signifikan berhubungan dengan intensitas perencanaan strategis dari tiga faktor yang diuji. Dua faktor yang signifikan tersebut adalah faktor personalitas manajerial (keahlian dan keyakinan) dan faktor organisasional (ukuran perusahaan dan kompleksitas

struktural). Sedangkan satu faktor yang tidak signifikan adalah faktor lingkungan (perubahan dan kompleksitas lingkungan).

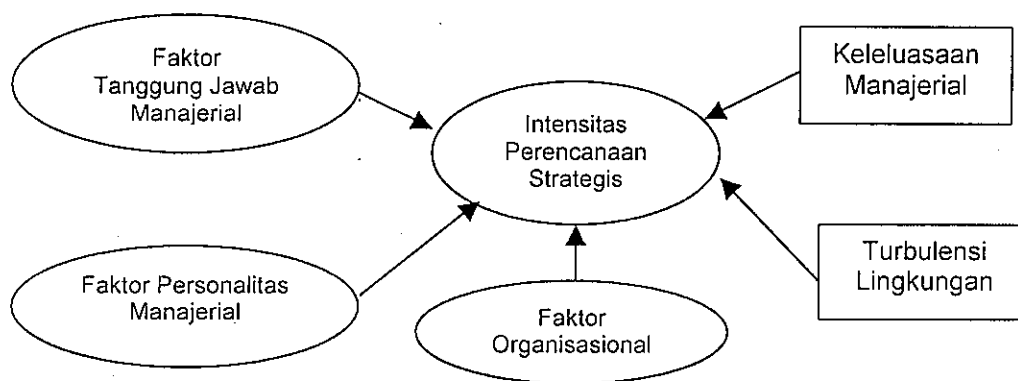
Faktor- faktor yang dikemukakan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) berkaitan dengan intensitas perencanaan strategis belum secara akomodatif tercakup dalam model yang dikembangkannya. Hal ini terbukti dengan adanya sumber-sumber lain yang berhubungan dengan intensitas perencanaan strategis yang belum terakomodasi dalam penelitian Hopkins dan Hopkins (1997) seperti faktor tanggung jawab manajerial, keleluasaan manajerial (*managerial discretion*) dan turbulensi lingkungan. Pearce dan Robinson (1994) menyatakan bahwa keberhasilan suatu perencanaan formal bergantung pada tingkat tanggung jawab manajerial dan keleluasaan manajerial. Sementara itu beberapa peneliti (Armstrong, 1982 ; Pearce *et al.*, 1987) mengusulkan bahwa keberhasilan perencanaan strategis terhadap kinerja bergantung pada tingkat turbulensi yang dihadapi oleh perusahaan (Cardinal dan Miller, 1994). Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut maka pada penelitian ini dapat dikemukakan bahwa sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank tergantung pada:

1. Faktor tanggung jawab manajerial, terdiri dari: tanggung jawab etikal, konseptual, teknis, fungsional dan operasional.
2. Keleluasaan manajerial (*managerial discretion*).
3. Faktor personalitas manajerial, terdiri dari: keahlian perencanaan strategis dan keyakinan terhadap hubungan perencanaan dengan kinerja keuangan.
4. Turbulensi lingkungan.

5. Faktor organisasional, terdiri dari: ukuran perusahaan dan kompleksitas struktural.

Apabila sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis yang dikemukakan di atas dikaitkan dengan intensitas perencanaan strategis (dipandang sebagai fungsi dari intensitas perencanaan strategis), maka dapat dikembangkan model sebagai berikut:

Gambar 2.5. Hubungan Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis dengan Intensitas Perencanaan Strategis pada Bank

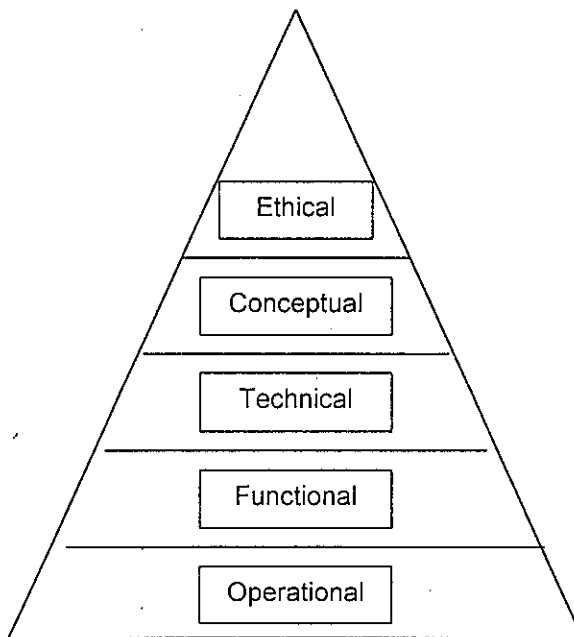


Sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis yang dikemukakan pada gambar 2.5 dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.4.1. Faktor Tanggung Jawab Manajerial

Hosmer (1991) membagi tanggung jawab manajerial (*managerial responsibilities*) kedalam lima bagian yaitu etikal, konseptual, teknikal, fungsional, dan operasional. Tanggung jawab manajerial ini membentuk struktur herarki seperti yang digambarkan pada gambar 2.6 berikut:

Gambar 2.6. Herarki Tanggung Jawab Manajerial



Sumber: Hosmer, 1991

Masing-masing bagian dari struktur herarki pada gambar 2.6 mempunyai aktifitas atau tanggung jawab tersendiri. Hosmer (1991) menjelaskan aktifitas-aktifitas tersebut sebagai berikut:

- Aktifitas pada tingkat operasional adalah produksi, pelayanan konsumen, pengupayaan revenue, pembayaran tagihan.
- Aktifitas pada tingkat fungsional adalah penerapan perencanaan. pembentukkan kebijakan pemasaran, kebijakan produksi, dan kebijakan keuangan. Kebijakan-kebijakkan tingkat fungsional tersebut melibatkan konsep-konsep manajemen modern.
- Aktifitas pada tingkat teknikal adalah pengembangan kemampuan (*capabilities*) dari manusia maupun mesin untuk perbaikan perencanaan kinerja.

- Aktifitas pada level konseptual adalah penyusunan perencanaan strategis atau manajemen strategik.
- Aktifitas pada level etikal adalah pedistribusian manfaat (benefit) dan pengalokasian biaya atau kerugian secara benar (*right*), pantas (*proper*), dan adil (*just*).

Hosmer (1991) juga menyusun 15 kriteria kinerja berkaitan dengan tanggung jawab manajerial. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.7 berikut:

Gambar 2.7. Kriteria Kinerja Berdasarkan Tanggung Jawab Manajerial

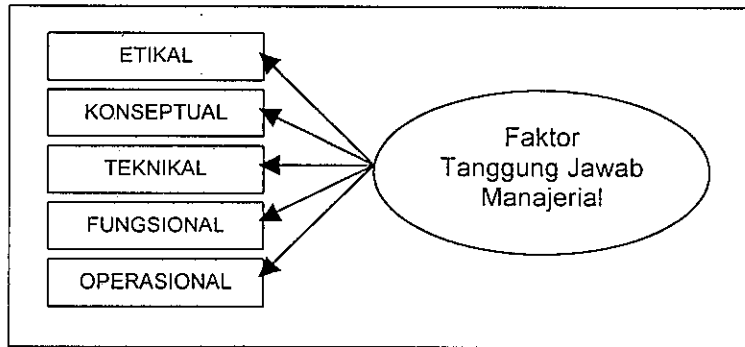
Manajemen Operasional	Memuaskan konsumen Perbaikan produk Penghematan aset
Manajemen Fungsional	Memaksimalkan revenue Meminimalkan biaya Pengoptimalan return
Manajemen Teknikal	Melibatkan orang-orang Pemanfaatan informasi Penerapan teknologi
Manajemen Konseptual	Penyusunan tujuan Mencapai keunggulan Membangun kompetensi (competences)
Manajemen Etikal	Membentuk komitmen Memperluas kerjasama Membentuk komunitas

- Efisiensi Ekonomi
- Efektifitas Persaingan
- Usaha Organisasi

Sumber: Hosmer, 1991

Kriteria kinerja di atas menjadi acuan faktor tanggung jawab manajerial pada penelitian ini. Dari pembahasan di atas dapat dikembangkan sebuah model faktor tanggung jawab manajerial sebagai berikut:

Gambar 2.8. Komponen-komponen Faktor Tanggung Jawab Manajerial



Sangat penting bagi eksekutif untuk membentuk tanggung jawab manajerial sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan melalui peningkatan kerjasama dan komitmen dari pemegang saham (Hosmer 1991). Sementara itu Pearce dan Robinson (1994) menyatakan bahwa keberhasilan perencanaan bergantung pada tanggung jawab manajerial oleh pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan argumen Pearce dan Robinson (1994) dan Hosmer (1991) di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H1) : Semakin tinggi tingkat tanggung jawab manajerial, maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis diterapkan.

2.4.2. Keleluasaan Manajerial

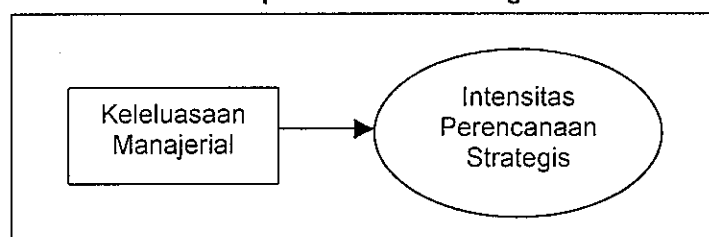
Keleluasaan manajerial (*managerial discretion*) adalah keleluasaan top manajer untuk memilih strategi (Hambrick dan Finkelstein, 1987). Sementara itu Buchholtz *et al* (1999) mengemukakan bahwa keleluasaan manajerial adalah kebebasan untuk memutuskan.

Banyaknya keleluasaan dari CEO antar organisasi bervariasi. Keleluasaan manajerial ini mempunyai tiga sumber, yaitu: lingkungan

(*environmental task*), internal organisasi, dan CEO sendiri (Hambrick dan Finkelstein, 1987). Meskipun sumber-sumber ini mungkin semuanya penting, akan tetapi pada penelitian ini difokuskan pada aspek CEO. Finkelstein dan Boyd (1998) menyatakan bahwa penting untuk mengembangkan model kekeluasaan manajerial dengan cara memilih sumber yang sesuai berdasarkan konteks yang dikaji. Dengan memusatkan perhatian pada sumber kekeluasaan manajerial yang sesuai, memungkinkan untuk memperoleh perilaku kekeluasaan manajerial secara objektif (Hambrick, Geletkanycz, dan Fredrickson, 1993). Pearce dan Robinson (1994) menyatakan bahwa keberhasilan perencanaan bergantung pada kekeluasaan manajerial oleh pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Dalam pernyataan Pearce dan Robinson (1994) tersebut, aspek pengambilan keputusan (*decision making*) yang ditekankan. Hal ini berarti konsep kekeluasaan manajerial yang ditekankan adalah sesuai dengan pandangan teori agency (*agency theory*) yang memusatkan pada kebebasan dalam pengambilan keputusan dengan kekeluasaan yang tinggi dari CEO (Jensen dan Meckling, 1976)

Hubungan antara kekeluasaan manajerial dengan intensitas perencanaan strategis dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.9. Hubungan antara kekeluasaan manajerial dengan intensitas perencanaan strategis



Penelitian tentang keleluasaan manajerial sejauh ini belum terlalu banyak (Finkelstein dan Boyd 1998), akan tetapi sudah cukup mendukung teori dasar keleluasaan manajerial dalam penelitian ini. Beberapa penelitian tentang keleluasaan manajerial telah dilakukan seperti: Finkelstein dan Hambrick (1990) yang menemukan bahwa kedudukan eksekutif berhubungan secara positif dengan ketepatan strategi dan kesesuaian strategi dengan norma industri pada kondisi keleluasaan (*discretion*) yang tinggi dibanding dalam kondisi keleluasaan yang rendah. Buchholtz *et al* (1999) menemukan bahwa keleluasaan manajerial berhubungan dengan *corporate philanthropy*. Haleblan dan Finkelstein (1993) menemukan bahwa ukuran tim dan dominasi CEO secara signifikan berhubungan dengan lingkungan keleluasaan yang tinggi bukan pada lingkungan keleluasaan yang rendah. Hambrick, Geletkanycz, dan Fredrickson (1993) menemukan bahwa kinerja dan komitmen *status quo* berhubungan lebih kuat berhubungan dengan industri dengan keleluasaan yang tinggi dibanding industri dengan keleluasaan yang rendah.

Berdasarkan pernyataan Pearce dan Robinson (1994) dan penelitian-penelitian tersebut di atas, maka dapat ditulis sebuah hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 (H2) : *Semakin tinggi tingkat keleluasaan manajerial (managerial discretion) dalam pengambilan keputusan maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis yang diterapkan.*

2.4.3. Faktor Personalitas Manajerial

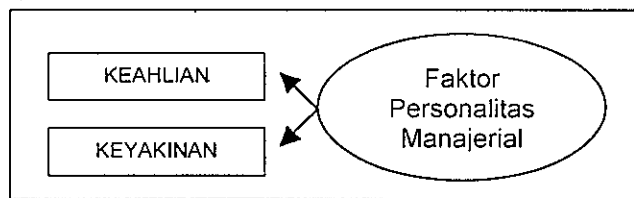
Proses perencanaan strategis tergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu. Faktor personalitas manajerial yang berpengaruh dalam perencanaan strategis adalah *keahlian* dalam perencanaan strategis dan *keyakinan* terhadap adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja (Hopkins dan Hopkins, 1997).

Keahlian dalam perencanaan strategis ini termasuk di dalamnya adalah pengetahuan dan keahlian untuk menerapkan perencanaan strategis. Pada penelitian yang telah lalu ditemukan bahwa kompetensi dalam perencanaan strategis dapat menentukan derajat perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategis (Higgins dan Vincze, 1993).

Eastlack dan McDonald (1970) menemukan bahwa kinerja perusahaan akan lebih baik pada perusahaan yang melibatkan proses perencanaan strategis. Penemuan tersebut menunjukkan terdapat *keyakinan* pada para manajer bahwa perencanaan strategis dapat memberikan kemanfaatan terhadap perusahaan yang dipimpinnya (Hopkins dan Hopkins, 1997). Pada penelitian tentang hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja keuangan yang dilakukan oleh Leontiades dan Tezel (1980) dikemukakan bahwa semakin besar keyakinan akan pentingnya proses perencanaan srategis, maka semakin besar pula kepuasan manajemen dan kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa semakin kuat keyakinan manajemen bahwa perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan

strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar (Leontiades dan Tezel, 1980). Faktor personalitas manajerial dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.10. Komponen Faktor Personalitas Manajerial



Sumber: Hopkins dan Hopkins (1997)

Merujuk pada referensi yang dikembangkan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) dan penelitian yang dikembangkan oleh Leontiades dan Tezel (1980), maka dapat ditulis sebuah hipotesis sebagai berikut:

***Hipotesis 3 (H3) :** Semakin tinggi keahlian manajer tentang perencanaan strategis dan semakin besar keyakinan manajer terhadap hubungan intensitas perencanaan strategis dengan kinerja, maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis diterapkan.*

2.4.4. Turbulensi Lingkungan

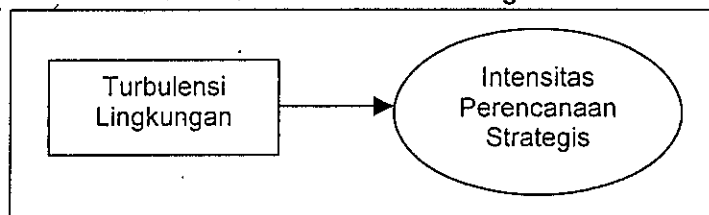
Hubungan antara kondisi lingkungan dengan strategi telah diusulkan dalam beberapa studi (Andrews, 1980; Pearce, Robbins, dan Robinson, 1987). Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa kondisi lingkungan mempunyai pengaruh terhadap tindakan organisasi, termasuk didalamnya cakupan proses pembuatan strategi. Kecepatan perubahan dalam bidang teknologi, kondisi ekonomi, permintaan konsumen, kebutuhan supplier, tekanan persaingan, batasan peraturan, kondisi sosial, dan variabel lingkungan lainnya telah dan sedang memberikan modifikasi yang signifikan terhadap cara menjalankan

organisasi (Hamel dan Prahalad, 1993). Model tentang hubungan antara lingkungan dan organisasi yang dikembangkan oleh Keats dan Hits (1988) menunjukkan bahwa lingkungan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap tindakan organisasi.

Faktor lingkungan yang diusulkan sebagai penggerak intensitas perencanaan strategis dalam penelitian ini adalah turbulensi lingkungan. Turbulensi adalah: "*Extent to which environments are being disturbed by environmental interconnectedness and an increasing rate of interconnection*" (Clark, Varadraján, dan Pride, 1994). Turbulensi mengarah pada *volatility* atau kesulitan untuk memprediksi ketidaktentuan (*discontinuities*) dalam suatu lingkungan (Dess dan Beard, 1984, Keats dan Hit, 1988). Kotter (1982) menemukan bahwa keperluan untuk pengambilan keputusan dalam kondisi lingkungan yang stabil lebih bersifat terstandarisasi dan rutin dibanding dalam kondisi turbulensi. Pada saat turbulensi lingkungan meningkat dan proses pengambilan keputusan menjadi sulit, maka manajer memerlukan pemrosesan informasi yang lebih besar (Halebian dan Finkelstein, 1993). Perusahaan dengan lingkungan yang stabil kurang mendapatkan kemanfaatan dari segi manajemen puncak dibandingkan dengan perusahaan yang menghadapi turbulensi lingkungan (Halebian dan Finkelstein, 1993). Lingkungan yang stabil cenderung melemahkan kebutuhan untuk belajar (Tushman dan Keck, 1990). Turbulensi lingkungan juga dapat menimbulkan keefektifan terhadap nilai-nilai perusahaan (Morris *et al*, 1996). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh perencanaan strategis pada kinerja bergantung pada tingkat turbulensi yang

dihadapi perusahaan (Miler dan Cardinal, 1994). Alasan ini muncul karena eksekutif suatu perusahaan yang menghadapi tingkat turbulensi yang tinggi harus mengkaitkan sejumlah besar perencanaan strategis dengan perubahan dan kondisi yang tidak dapat diperkirakan. Pada saat eksekutif suatu perusahaan menghadapi tingkat turbulensi yang rendah, maka perusahaan tersebut kurang menekankan perencanaan strategis (Ansoff, 1991). Hubungan tingkat turbulensi lingkungan dengan intensitas perencanaan strategis dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.12 . Hubungan Turbulensi Lingkungan dengan Intesitas Perencanaan Strategis



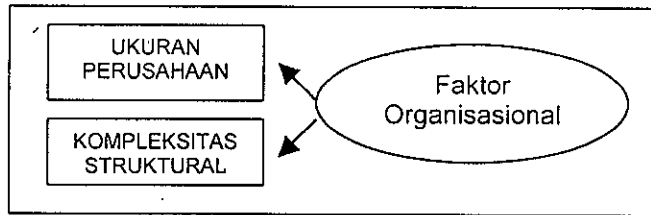
Dari pernyataan Miler dan Cardinal (1994), Ansoff (1991) dan beberapa peneliti di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4 (H4) : *Semakin tinggi tingkat turbulensi lingkungan yang dihadapi perusahaan (bank), maka semakin tinggi intensitas perencanaan strategis diterapkan.*

2.4.5. Faktor Organisasional

Hopkins dan Hopkins (1997) mengusulkan dua indikator bagi faktor organisasi yang berhubungan dengan intensitas perencanaan strategis yaitu *ukuran perusahaan* dan *kompleksitas struktural*, dengan model sebagai berikut.

Gambar 2.13. Komponen Faktor Organisasional



Sumber : Hopkins dan Hopkins (1997)

Perencanaan strategis mempunyai pengaruh positif yang lebih besar terhadap kinerja pada perusahaan besar dibanding pada perusahaan kecil (Miller dan Cardinal, 1994). Ukuran perusahaan mempunyai pengaruh kausal terhadap variabel struktural tertentu dan mempengaruhi keputusan strategi diversifikasi (Keats dan Hitt, 1988). Salah satu tujuan utama dari perencanaan strategis adalah untuk mengembangkan pemikiran adaptif atau pemikiran tentang bagaimana mencapai dan memelihara kesejajaran antara perusahaan dan lingkungan (Ansoff, 1991). Dari pandangan pemikiran adaptif ini, perusahaan kecil maupun besar mungkin mempunyai manfaat dari perencanaan strategis dengan derajat yang sedikit berbeda (Miller dan Cardinal, 1994). Pada perusahaan kecil, pemikiran adaptif menjadi bernilai karena dapat membantu eksekutif untuk mengatasi kerawanan pada perusahaannya dengan cara menghindari kekeliruan (Aram dan Cowen, 1990). Perusahaan besar tampaknya memperoleh manfaat yang lebih dari perencanaan strategis dibanding perusahaan kecil disebabkan karena perusahaan besar tidak hanya memperoleh kemanfaatan dari pemikiran adaptif melainkan juga dari aspek integrasi dan kontrol. Perusahaan kecil juga dapat memperoleh kemanfaatan dari pemikiran adaptif tetapi kemungkinan lebih kecil ditinjau dari aspek integrasi dan kontrol dibandingkan dengan perusahaan besar (Miller dan Cardinal, 1994).

Lenz (1981) mengemukakan bahwa *kompleksitas struktural* dapat mempengaruhi adaptasi strategis yang selanjutnya mempengaruhi kinerja. Kompleksitas struktural (disebabkan karena kenaikan diversifikasi) dan ukuran perusahaan adalah faktor primer organisasi dalam menerapkan perencanaan strategis (Colon, 1982).

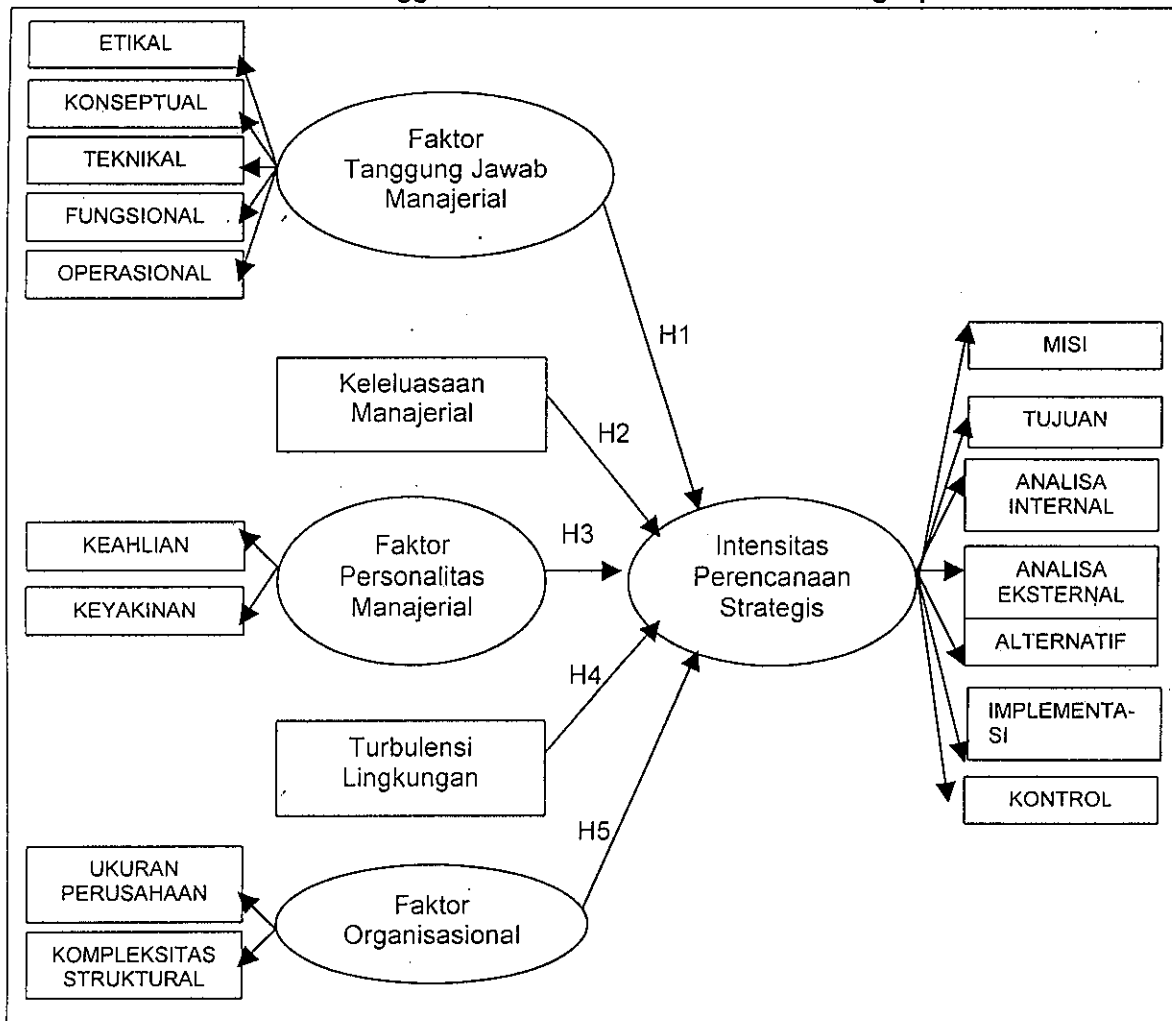
Dari argumen beberapa peneliti yang telah dikemukakan di atas maka pada penelitian ini dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 5 (H5) : *Semakin besar ukuran perusahaan (bank) dan semakin kompleks strukturalnya, semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis diterapkan.*

2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk menjawab pertanyaan penelitian "*sumber-sumber apa saja yang berfungsi sebagai penggerak intensitas perencanaan strategis*", maka dikembangkan model penelitian secara keseluruhan berdasarkan fondasi teoritis sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis (sub bab 2.4), dengan 5 hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya pada sub bab 2.4. Kerangka pikir teoritis (model) penelitian ini ditunjukkan pada gambar 2.14 sebagai berikut:

**Gambar 2.14. Kerangka Pikir Teoritis
Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis pada Bank**



Kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.14 di atas dikembangkan sebagai model keseluruhan dari sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis (sub bab 2.4), yang merupakan penggabungan dari gambar 2.4, 2.5, 2.6, , 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, dan 2.13.

3. METODE PENELITIAN

Dalam rangka membuktikan secara empiris model yang dikembangkan dan membuktikan secara empiris terhadap hipotesis yang dikemukakan sehingga menjawab masalah penelitian pada Bab 1, maka pada Bab 3 ini akan dipaparkan metode penelitian yang akan dilakukan berikut teknik analisa data yang akan digunakan.

3.1. Populasi Penelitian

Pada penelitian ini, kuesioner perencanaan strategis dikirimkan kepada seluruh pimpinan bank umum (milik swasta dan pemerintah) di Jawa Tengah sehingga diperoleh data primer untuk analisa data. Pimpinan perusahaan (pimpinan bank) dipilih sebagai responden disebabkan karena merupakan faktor yang paling signifikan berpengaruh pada proses perencanaan strategis dalam perusahaan (Hax dan Majluf, 1991). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Bank Umum di Jawa Tengah milik swasta dan pemerintah yang telah berbadan hukum dan terdaftar pada Bank Indonesia dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Telah berdiri minimal 1 tahun. Hal ini dilakukan agar dapat melihat penerapan perencanaan strategis minimal dalam satu tahun terakhir.
- b. Sampai saat penelitian dilakukan, bank masih aktif beroperasi
- c. Terlibat secara aktif dalam perencanaan strategis (diketahui melalui pertanyaan dalam kuesioner).

Berdasarkan kriteria di atas kecuali kriteria huruf c, diperoleh populasi sebanyak 277 bank umum, yang terdiri dari 2 kantor pusat, 6 kantor wilayah, 1 kantor inspeksi, 116 kantor cabang, dan 152 kantor cabang pembantu (sumber: Informasi Bank Indonesia, 2000). Kantor kas tidak diikutsertakan sebagai objek dalam penelitian ini mengingat penyusunan dan pengembangan strategi tidak dilakukan pada kantor kas. Kantor kas hanya berfungsi sebagai perpanjangan tangan dari kantor cabang.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Mengingat banyaknya responden yang akan diteliti serta adanya perbedaan prosedur/birokrasi di setiap unit bank yang memungkinkan adanya hambatan untuk menemui responden secara langsung, maka dipilih pengumpulan data melalui survey surat (*mail survey*) dengan cara mengirimkan kuesioner yang diisi oleh responden. Survey surat direkomendasikan digunakan karena dapat memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara matang (Sekaran, 1992).

3.3. Definisi Operasional Variabel

Berikut dijelaskan definisi operasional variabel sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis (sub bab 3.3.1) dan intensitas perencanaan strategis (sub bab 3.3.2).

3.3.1. Sumber-sumber Pengerak Intensitas Perencanaan Strategis

3.3.1.1. Faktor Tanggung Jawab Manajerial

Hosmer (1991) membagi tanggung jawab manajerial (*managerial responsibilities*) kedalam lima bagian yaitu etikal, konseptual, teknikal, fungsional, dan operasional. Tanggung jawab manajerial adalah seberapa besar manajer suatu perusahaan bertanggung jawab terhadap aktifitas-aktifitas yang menjadi tanggung jawabnya. Hosmer (1991) menjelaskan aktifitas-aktifitas atau tanggung jawab sebagai berikut tersebut sebagai berikut:

- Aktifitas pada tingkat operasional adalah produksi, pelayanan konsumen, pengupayaan revenue, pembayaran tagihan.
- Aktifitas pada tingkat fungsional adalah penerapan perencanaan, pembentukkan kebijakan pemasaran, kebijakan produksi, dan kebijakan keuangan. Kebijakan-kebijakan tingkat fungsional tersebut melibatkan konsep-konsep manajemen modern.
- Aktifitas pada tingkat teknikal adalah pengembangan kemampuan (*capabilities*) dari manusia maupun mesin untuk perbaikan perencanaan kinerja.
- Aktifitas pada level konseptual adalah penyusunan perencanaan strategis atau manajemen strategik.
- Aktifitas pada level etikal adalah pedistribusian manfaat (*benefit*) dan pengalokasian biaya atau kerugian secara benar (*right*), pantas (*proper*), dan adil (*just*).

3.3.1.2. Keleluasaan Manajerial

Keleluasaan manajerial (*managerial discretion*) adalah keleluasaan top manajer untuk memilih strategi (Hambrick dan Finkelstein, 1987). Sementara itu Buchholtz *et al* (1999) mengemukakan bahwa keleluasaan manajerial adalah kebebasan untuk memutuskan.

3.3.1.3. Faktor Personalitas Manajerial

Miller (1987) dan Hopkins dan Hopkins (1997) mengembangkan dua variabel faktor personalitas manajerial yaitu *keyakinan* terhadap adanya hubungan perencanaan–kinerja dan *keahlian* perencanaan strategis. Pengukuran ini berfokus pada pimpinan perusahaan (bank).

Keahlian dalam perencanaan strategis adalah pengetahuan dan keahlian pimpinan bank untuk menerapkan perencanaan strategis.

Keyakinan akan hubungan perencanaan strategis dengan kinerja keuangan didefinisikan sebagai seberapa besar pimpinan bank percaya bahwa perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja keuangan bank (Hopkins dan Hopkins, 1997).

3.3.1.4. Turbulensi Lingkungan

Turbulensi adalah: "*Extent to which environments are being disturbed by environmental interconnectedness and an increasing rate of interconnection*" (Clark, Varadraján, dan Pride, 1994). *Turbulensi* dapat dilihat berdasarkan tingkat kestabilan lingkungan eksternal yang dihadapi bank yang ditunjukkan dengan seringnya melakukan perubahan-perubahan dalam cara pelayanan,

penentuan jasa, cara pemasaran, kemudahan peramalan permintaan konsumen (Miller, Burke, dan Glick, 1997)

3.3.1.5. *Faktor Organisasional*

Ukuran perusahaan dan kompleksitas struktural merupakan variabel faktor organisasi yang digunakan dalam penelitian ini.

Ukuran perusahaan adalah besarnya jumlah karyawan (Papadakis, Lioukas, dan Chamber, 1998) atau total aset perusahaan (Williams dan Dreher, 1992).

Kompleksitas struktural adalah banyaknya jalur bisnis bank yang diterapkan dibanding dengan jalur bisnis utamanya (sewa, asuransi, kartu kredit) (Hopkins dan Hopkins, 1997).

3.3.2. **Intensitas Perencanaan Strategis**

Intensitas perencanaan strategis didefinisikan sebagai penekanan relatif yang diarahkan pada setiap komponen proses perencanaan strategis (Hopkins dan Hopkins, 1997). Penekanan relatif pada definisi di atas mengarah pada tingkat keseriusan dan kedalaman dalam perencanaan strategis. Oleh karena itu intensitas perencanaan strategis berarti seberapa serius dan seberapa dalam setiap komponen perencanaan strategis diterapkan. Komponen-komponen tersebut telah dijelaskan lebih rinci pada sub bab 2.2, ringkasnya adalah sebagai berikut (Pearce dan Robinson, 1994):

1. Formulasi (tercakup didalamnya perumusan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan internal dan lingkungan eksternal, evaluasi dan seleksi alternatif strategi),
2. Implementasi,
3. Kontrol

3.4. Pengukuran Variabel

3.4.1. Karakteristik Perencanaan Strategis pada Bank

Pimpinan bank diberikan penjelasan tentang definisi perencanaan strategis sebagai berikut: Suatu proses dengan menggunakan kriteria yang sistematis untuk melakukan formulasi, implementasi, dan kontrol. Mereka kemudian diminta untuk mengindikasikan apakah bank yang dipimpinnya terlibat secara aktif dalam perencanaan strategis dan berapa lama bank yang dipimpinnya menerapkan perencanaan strategis.

3.4.2. Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis

3.4.2.1. Faktor Tanggung Jawab Manajerial

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala 1(tidak berhasil) sampai 10 (sangat berhasil) terhadap kriteria tanggung jawab manajerial yang dikembangkan oleh Hosmer (1998). Kriteria tersebut adalah:

Gambar 3.1. Kriteria Kinerja Berdasarkan Tanggung Jawab Manajerial

Manajemen Operasional	Memuaskan konsumen Perbaiki produk/jasa Penghematan aset
Manajemen Fungsional	Memaksimalkan revenue Meminimalkan biaya Pengoptimalan return
Manajemen Teknikal	Melibatkan orang-orang Pemanfaatan informasi Penerapan teknologi
Manajemen Konseptual	Penyusunan tujuan Mencapai keunggulan Membangun kompetensi
Manajemen Etikal	Membentuk komitmen Memperluas kerjasama Membentuk komunitas

Sumber: Hosmer (1991)

3.4.2.2. Keleluasaan Manajerial

Variabel ini diukur dengan menggunakan salah satu area yang berkaitan dengan perencanaan dari 15 area keleluasaan manajerial yang dikembangkan oleh Pearce dan Zahra (1991). Lima belas area keleluasaan manajerial menurut Pearce dan Zahra (1991) adalah sebagai berikut:

1. Perubahan aturan perusahaan melalui hukum
2. Persetujuan dalam perubahan struktur modal
3. Keputusan tentang pengeluaran modal
4. keputusan untuk divestments pada masa mendatang
5. Keputusan untuk melakukan akuisisi pada masa mendatang
6. Penyusunan rencana jangka panjang
7. Penyusunan kebijakan
8. Perencanaan untuk melakukan suksesi terhadap kepemimpinan puncak
9. Pemilihan CEO yang baru
10. Pengevaluasian kinerja para eksekutif kunci
11. Pemilihan strategi corporate
12. Keputusan untuk mengambil teknologi baru
13. Keputusan yang berkaitan dengan penggajian eksekutif puncak
14. Keputusan yang berkaitan dengan sumbangan sukarela
15. Keputusan yang berkaitan dengan kelompok eksternal

Dari 15 item diatas, diambil satu pertanyaan yang berkaitan dengan perencanaan yaitu item nomer 6, tentang keleluasaan dalam menyusun rencana jangka panjang. Pemilihan seperti ini telah direkomendasi oleh Bucholtz (1999).

Pimpinan bank ditanya tentang kewenangannya terhadap keleluasaan dalam menyusun rencana jangka panjang mulai dari 0 (tidak ada kewenangan) sampai 10 (sangat berwenang).

3.4.2.3. *Faktor Personalitas Manajerial*

Keahlian perencanaan strategis diukur dengan cara memberikan pertanyaan kepada pimpinan bank untuk mengindikasikan tingkat keahlian dalam perencanaan strategis. Pada pengukuran ini digunakan 10 poin, dimulai dari sangat rendah (1 poin) sampai sangat tinggi (10 poin).

Keyakinan tentang adanya hubungan perencanaan–kinerja diukur dengan cara meminta pimpinan bank untuk menjawab pertanyaan: Seberapa kritis / seberapa jauh perasaan saudara terhadap perencanaan strategis dapat memberikan kesuksesan terhadap kinerja keuangan?. Pimpinan bank diminta mengidentifikasi keyakinannya tersebut dalam skala 10 poin, dari tidak percaya (1 poin) sampai sangat percaya (10 poin).

3.4.2.4. *Turbulensi Lingkungan*

Turbulensi dapat dilihat berdasarkan tingkat kestabilan lingkungan eksternal yang dihadapi bank. *Turbulensi* diukur dengan menggunakan empat buah pertanyaan dengan lima skala Likert mulai dari 1 (tidak sering berubah) sampai dengan 5 (sering berubah). Empat buah pertanyaan tersebut adalah seringnya melakukan perubahan-perubahan dalam cara pelayanan, penentuan jasa, cara pemasaran, kemudahan peramalan permintaan konsumen (Miller, Burke, dan Glick, 1997). Total skor dari keempat pertanyaan tersebut menunjukkan tingkat turbulensi lingkungan (Miller, Burke, dan Glick, 1997).

3.4.2.5. Faktor Organisasional

Ukuran perusahaan (bank) diukur melalui logaritma alamiah (\ln) terhadap total aset yang dimiliki oleh Bank (Williams dan Dreher, 1992).

Gup dan Withead (1989) membagi *kompleksitas struktural* menjadi tiga kelompok, yaitu: jika bank adalah unit kecil (menawarkan pinjaman dan deposito) maka disebut kompleksitas struktural rendah (bobot 1). Jika bank terlibat dalam jalur bisnis sebanyak empat sampai tujuh, maka disebut kompleksitas struktural sedang (bobot 2), dan jika bank terlibat jalur bisnis sebanyak delapan atau lebih, maka dikelompokkan kedalam kompleksitas struktural tinggi (bobot 3).

3.4.3. Intensitas Perencanaan Strategis

Dengan menggunakan skala 1 (penekanan lemah) sampai 10 (penekanan kuat), pimpinan bank diminta untuk mengindikasikan berapa besar penekanan bank yang dipimpinnya terhadap setiap komponen perencanaan strategis. Komponen-komponen tersebut adalah:

1. Penentuan misi bank
2. Pengembangan tujuan utama jangka panjang
3. Penilaian terhadap lingkungan eksternal
4. Penilaian lingkungan internal
5. Pengevaluasian pilihan strategis
6. Implementasi pilihan strategis
7. Pengontrolan pilihan strategis

Informasi mendetail untuk setiap komponen perencanaan strategis disediakan untuk pimpinan bank.

3.5. Analisa Data

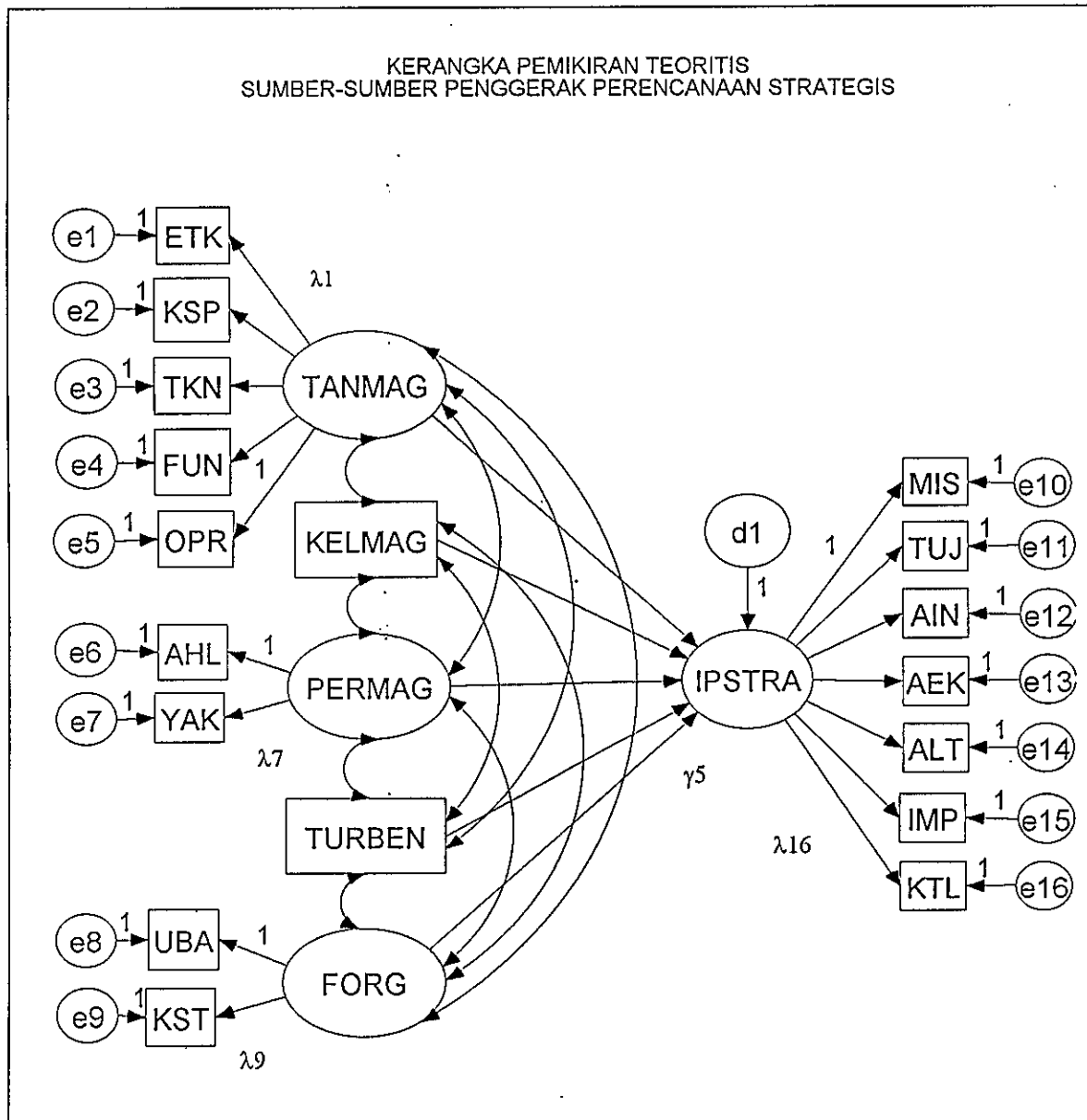
Data yang diperoleh dianalisa dengan model persamaan struktural (*structural equation model*) dengan menggunakan AMOS 4.0. Model persamaan struktural ini telah digunakan juga pada penelitian sebelumnya oleh Hopkins dan Hopkins (1997) yang membahas hubungan perencanaan strategis dengan kinerja keuangan pada bank. AMOS digunakan pada penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk (Arbuckle, 1997) :

- (1) Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linier
- (2) Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten
- (3) Memuat pengukuran kesalahan (error) baik pada variabel dependen maupun variabel independen
- (4) Mengukur efek langsung dan tak langsung dari variabel dependen maupun variabel independen
- (5) Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (*silmultaneity*), dan interdependensi.

Dua komponen dalam AMOS adalah pengukuran dan struktural. Komponen pengukuran (*measurement*) menunjukkan *confirmatory factor analysis* pada variabel laten (*latent variables*), dan komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara variabel laten dan melakukan uji hipotesis dari keseluruhan model.

Variabel laten endogenous dalam model ini adalah intensitas perencanaan strategis. Sedangkan variabel laten exogenous terdiri dari faktor tanggung jawab manajerial, faktor personalitas manajerial, dan faktor organisasional. Variabel independen terukur yaitu: keleluasaan manajerial dan tubulensi lingkungan. Pengukuran variabel pertama pada setiap konstruk laten digunakan *factor loading* $\lambda = 1$, dengan tujuan untuk memberikan unit pengukuran terhadap variabel-variabel yang tidak terobservasi (*unobserved variables*). Dalam model persamaan struktural ini, variabel laten tanggung jawab manajerial diukur dari tanggung jawab etikal, tanggung jawab konseptual, tanggung jawab teknis, tanggung jawab fungsional dan tanggung jawab operasional. Variabel laten faktor personalitas manajerial diukur dari keahlian perencanaan strategis dan keyakinan tentang hubungan perencanaan-kinerja keuangan. Variabel laten faktor organisasi diukur dari ukuran perusahaan dan kompleksitas struktural. Variabel laten intensitas perencanaan diukur dari komponen-komponen perencanaan strategis yaitu: misi, tujuan, analisa internal, analisa eksternal, alternatif, implementasi, dan kontrol. Model persamaan struktural (structural equation model) untuk sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank dapat dilihat pada gambar 3.2 berikut:

Gambar 3.2. Model Struktural Sumber-sumber Penggerak Intensitas
Perencanaan Strategis pada Bank



Keterangan:

TANMAG: Variabel laten faktor tanggung jawab manajerial

- ETK : Etikal
- KSP : Konseptual
- TKN : Teknikal
- FUN : Fungsional
- OPR : Operasional

KELMAG : Variabel terobservasi keleluasaan Manajerial

PERMAG : Variabel laten faktor personalitas manajerial

AHL : Keahlian dalam perencanaan strategis

YAK : Keyakinan akan hubungan perencanaan dengan kinerja keuangan

TURBEN : Variabel terobservasi turbulensi lingkungan

FORG : Variabel laten faktor organisasional

UBA : Ukuran perusahaan

KST: Kompleksitas struktural

IPSTRA : Variabel laten intensitas perencanaan strategis

MIS : Misi perusahaan

TUJ : Tujuan

AEK : Analisa eksternal

AIN : Analisa Internal

ALT : Alternatif

IMP : Implementasi

KTL : Kontrol

λ_i : Koefisien parameter untuk variabel pengukuran, $i = 1,2,3,\dots$ dan seterusnya.

γ_i : Koefisien parameter untuk variabel struktural, $i = 1,2,3,\dots$ dan seterusnya.

e_i : error untuk model pengukuran tak terobservasi (*unobserved measurement*),
 $i = 1,2,3,\dots$ dan seterusnya.

d_1 : error untuk model struktural

→ : Regresi

↔ : Korelasi

Persamaan matematis dari model struktural sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis di atas, dapat ditulis sebagai berikut:

**Tabel 3.1. Persamaan Matematis Sumber-sumber
Penggerak Perencanaan Strategis**

Pengukuran Variabel Eksogen	Pengukuran Variabel Endogen
$ETK = \lambda_1 TANMAG + e_1$	$MIS = IPSTRA + e_{10}$
$KSP = \lambda_2 TANMAG + e_2$	$TUJ = \lambda_{11} IPSTRA + e_{11}$
$TKN = \lambda_3 TANMAG + e_3$	$AIN = \lambda_{12} IPSTRA + e_{12}$
$FUN = \lambda_4 TANMAG + e_4$	$AEK = \lambda_{13} IPSTRA + e_{13}$
$OPR = TANMAG + e_5$	$ALT = \lambda_{14} IPSTRA + e_{14}$
$AHL = PERMAG + e_6$	$IMP = \lambda_{15} IPSTRA + e_{15}$
$YAK = \lambda_7 PERMAG + e_7$	$KTL = \lambda_{16} IPSTRA + e_{16}$
$UBA = FORG + e_8$	
$KST = \lambda_9 FORG + e_9$	
Model struktural : $IPSTRA = \gamma_1 TANMAG + \gamma_2 KELMAG + \gamma_3 PERMAG + \gamma_4 TURBEN + \gamma_5 FORG + d_1$	

4. ANALISA DATA

Tujuan mendasar Bab 4 ini adalah menguji, menganalisis data, dan menentukan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh model yang dikembangkan sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian "*Sumber-sumber apa saja yang berfungsi sebagai penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank*". Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut perlu dilakukan uji kesesuaian terhadap model yang diusulkan kemudian dilanjutkan dengan uji hipotesis untuk mengungkapkan temuan penelitian. Oleh karena itu uji kesesuaian model dan uji hipotesis merupakan inti dari analisa data pada Bab 4.

4.1. Tingkat Pengembalian dan Lama Waktu Bank Menerapkan Perencanaan Strategis

Dari 277 pimpinan bank di Jawa Tengah yang dipilih untuk mengisi kuesioner, telah kembali sebanyak 111 kuesioner yang dijawab secara lengkap dan semuanya menerapkan perencanaan strategis. Tingkat pengembalian survey surat pada penelitian ini cukup baik yaitu sebanyak 40% dari seluruh data yang dikirim. Cooper dan Emory (1995) menyatakan bahwa tingkat pengembalian survey surat sebanyak 30% dipandang cukup memuaskan. Lama waktu bank terlibat dalam perencanaan strategis bervariasi berkisar 1 - 9 tahun. Namun demikian tidak ditemukan lama waktu perencanaan strategis selama 7 dan 8 tahun. Frekuensi lama waktu bank terlibat dalam perencanaan strategis dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1. Frekuensi Lama Waktu Bank Menerapkan Perencanaan Strategis
(Oktober-November 2000)

Lama Waktu (Tahun)	Frekuensi	Prosentase (%)	% Kumulatif
1	38	34.23	34.23
2	12	10.81	45.04
3	12	10.81	55.85
4	5	4.50	60.35
5	28	25.23	85.58
6	3	2.70	88.28
9	13	11.71	100
Total:	111	100	

Sumber : Data Primer

Dari data frekuensi lama waktu penerapan perencanaan strategis pada tabel 4.1 tampak bahwa seluruh data yang dianalisa memenuhi kriteria menerapkan perencanaan strategis dalam waktu yang memadai (memenuhi kriteria minimal 1 tahun dalam menerapkan perencanaan strategis), bahkan dapat dikatakan cukup berpengalaman dalam perencanaan strategis sehingga diharapkan responden mampu menjawab kuesioner secara objektif sesuai dengan pengalamannya dalam perencanaan strategis.

4.2. Pengujian Data Awal

Sebelum dilakukan pengujian terhadap model yang dikembangkan dan hipotesis yang dikemukakan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian terhadap data yang diperoleh. Tahap pengujian data ini sangat penting dalam analisa multivariat untuk menjamin kesesuaian teknik multivariat yang dipilih (Hair *et al*, 1995). Penelitian ini menggunakan teknik multivariat *structural equation model* (SEM) sehingga beberapa pengujian data sebelum menggunakan SEM harus

dipenuhi terlebih dahulu. Tidak ada *missing value* dalam penelitian ini sehingga pengujian dilanjutkan terhadap uji normalitas dan outlier.

4.2.1. Normalitas

Uji normalitas merupakan tahapan penting dalam analisa multivariat, meskipun tidak seluruh teknik multivariat memerlukan normalitas data. Teknik estimasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation technique* yang mempersyaratkan dipenuhinya normalitas data. Pengujian normalitas data didasarkan pada distribusi Z. Distribusi dikatakan normal apabila nilai dari skewnes dan kurtosis sama dengan nol (Tabacknick dan Fidell, 1996). Hair *et al.* (1995) menyatakan bahwa nilai di atas 2.58 menunjukkan data tidak normal pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil dari uji normalitas dari data penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut

Tabel 4.2. Normalitas Data yang Melibatkan seluruh Variabel

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x17	4	10	0.129	0.556	-0.744	-1.599
x18	4	20	-0.011	-0.047	-1.128	-2.426
X13	5	10	-0.391	-1.681	-0.595	-1.28
X16	5	10	-0.481	-2.069	-0.556	-1.195
X15	5	10	-0.412	-1.771	-0.609	-1.31
X14	5	10	-0.409	-1.76	-0.595	-1.28
X12	4	10	-0.299	-1.285	-0.746	-1.603
X11	5	10	-0.381	-1.641	-0.538	-1.157
X10	5	10	-0.462	-1.988	-0.609	-1.309
X8	20	27.12	-0.412	-1.771	-0.708	-1.523
X9	1	3	-0.519	-2.232	-0.853	-1.833
X6	5	10	0.269	1.158	-0.597	-1.284
X7	5	10	-0.267	-1.151	-0.749	-1.611
X1	5	10	-0.24	-1.034	-0.579	-1.244
X2	5	10	-0.081	-0.348	-0.875	-1.881
X3	5	10	-0.264	-1.137	-0.849	-1.826
X4	5	10	-0.363	-1.559	-0.938	-2.017
X5	4.67	10	-0.26	-1.118	-0.789	-1.698
Multivariate					5.304	1.041

Sumber : Hasil komputasi menggunakan AMOS 4.0

Dari tabel di atas tampak bahwa tidak ada nilai C.R. (critical ratio) yang melebihi angka ± 2.58 baik pada skewness dan kurtosis, hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel mempunyai data yang berdistribusi normal. Pada bagian terakhir dari tabel tertulis *multivariate* yang berarti koefisien multivariat Mardia (*Mardia's coefficient of multivariate kurtosis*) dengan nilai C.R. = 1.041. Nilai ini jauh lebih rendah dari 2.58 yang berarti tidak ada bukti bahwa distribusi ini tidak normal secara multivariat. Oleh karena seluruh data mempunyai distribusi normal baik secara univariat maupun secara multivariat, maka data ini memenuhi kriteria normalitas sehingga layak untuk dianalisa dengan menggunakan estimasi *maximum likelihood*.

4.2.2. Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya (Hair *et al.*, 1995). Outlier dapat diidentifikasi baik secara univariat, bivariat, maupun multivariat (Hair *et al.*, 1995). Outlier dapat muncul disebabkan karena empat hal yaitu (Ferdinand, 2000):

- (i) Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
- (ii) Kedua, outlier dapat muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim itu.

(iii) Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya suatu alasan tetapi peneliti tidak mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.

(iv) Keempat, outlier dapat muncul dalam range yang ada, tetapi apabila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Inilah yang disebut *multivariate outliers*.

Berikut dijelaskan hasil analisa outlier baik secara univariat maupun multivariat.

4.2.2.1. Outlier Univariat

Dari segi univariat, pengujian outlier dilakukan dengan cara menguji distribusi dari observasi dengan memilih kasus-kasus yang berada diluar jangkauan dari distribusi (Hair *et al.*, 1995). Deteksi terhadap adanya outlier dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outlier. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam standar score atau yang biasa disebut z-score, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standar (z-score), maka perbandingan antar besaran nilai dapat dengan mudah dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 – 4 (Hair *et al.*, 1995). Oleh karena itu kasus-kasus yang mempunyai z-score ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil dari uji outlier univariat dari data penelitian ini adalah sebagai berikut:

UPT-PUSTAK-UNDA

Tabel 4.3. Uji Outlier

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	111	-2.45803	1.80059	2.261212E-15	1.0000000
Zscore(X2)	111	-2.24040	1.75569	-8.8644370E-16	1.0000000
Zscore(X3)	111	-2.27991	1.68385	-2.2486353E-16	1.0000000
Zscore(X4)	111	-2.33997	1.39198	1.452831E-15	1.0000000
Zscore(X5)	111	-2.42200	1.68017	6.340414E-16	1.0000000
Zscore(X6)	111	-1.83029	2.68442	-9.5583264E-16	1.0000000
Zscore(X7)	111	-2.18400	2.05418	4.237062E-16	1.0000000
Zscore(X8)	111	-2.53901	1.52992	9.092119E-16	1.0000000
Zscore(X9)	111	-1.87791	.97754	1.453698E-15	1.0000000
Zscore(X17)	111	-2.11844	1.67425	-2.4025920E-16	1.0000000
Zscore(X18)	111	-1.70004	1.74268	-2.5673907E-16	1.0000000
Zscore(X10)	111	-2.10027	1.35863	-9.7410144E-16	1.0000000
Zscore(X11)	111	-2.48783	1.46846	6.755664E-15	1.0000000
Zscore(X12)	111	-2.66372	1.43336	-1.0113438E-15	1.0000000
Zscore(X13)	111	-2.49177	1.39287	-8.2486101E-16	1.0000000
Zscore(X14)	111	-2.51840	1.36413	3.646389E-15	1.0000000
Zscore(X15)	111	-2.50211	1.47689	1.203898E-15	1.0000000
Zscore(X16)	111	-2.15167	1.59183	1.022403E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	111				

Sumber : Komputasi data dengan menggunakan SPSS 10.01

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa tidak ada nilai z-score ≥ 3.0 . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada outlier secara univariat pada data yang akan dianalisis.

4.2.2.2. Multivariat Outlier

Pengujian ini melibatkan aspek multivariat untuk setiap observasi diantara berbagai variabel (Hair *et al.*, 1995). Pengujian dilakukan mengingat meskipun secara univariat tidak terdapat outlier akan tetapi dimungkinkan tetap terdapat outlier secara multivariat. Karena pengukuran ini melibatkan posisi yang multidimensi dari setiap observasi, maka diperlukan pengukuran yang objektif yaitu melalui pengukuran Mahalanobis distance (Hair *et al.*, 1995). Mahalanobis distance mengukur jarak multidimensi dari setiap observasi dari titik tengah rata-rata observasi (Hair *et al.* 1995, Tabacnick dan Fidell,1996). Uji terhadap outlier

multivariat dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis Distance pada tingkat $p < 0.001$. Jarak Mahalanobis itu dievaluasi dengan menggunakan χ^2 (Chi-square) pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian itu.. Dalam penelitian ini digunakan 18 variabel, oleh karena itu semua kasus yang mempunyai Mahalanobis Distance di atas $\chi^2 (18, 0.001) = 42.312$ adalah outlier multivariat. Hasil perhitungan outlier ini dapat dilihat pada lampiran 1.

Pada pengujian outlier ini tidak ditemukan nilai Mahalanobis Distance melebihi angka 42.312, yang berarti tidak ada outlier multivariat pada data observasi. Hair *et al* (1995) menyatakan bahwa outlier seharusnya tidak perlu dihilangkan untuk menjamin kemampuan menjelaskan secara umum (*generalisability*) dari seluruh populasi

4.3. Pengujian Model Penelitian

Structural equation model (SEM) akan digunakan untuk menjelaskan hubungan-hubungan yang dikembangkan pada model penelitian sumber-sumber penggerak perencanaan strtegis. Sebelum masuk kedalam pembahasan model penelitian, berikut dijelaskan indeks-indeks kesesuaian dalam SEM.

a. Chi Squire Statistic

Alat uji fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi Square Statistic*. *Chi-Square* bersifat sensitif terhadap besarnya sampel yang dipergunakan. Penggunaan *Chi Square* hanya cocok bila ukuran sampel antara

bebasnya. Nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 adalah indikasi diterimanya model (*acceptable fit*) dan data (Arbuckle, 1997)

f. *TLI- Tucker-Lewis Index*

Merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan lebih besar atau sama dengan 0.95

g. *CFI - Comparative Fit Index*

Besaran indek ini terletak pada rentang nilai 0-1, angka mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah lebih besar atau sama dengan 0.95

Dalam pengujian model dengan menggunakan SEM, terdapat tujuh langkah yang akan ditempuh seperti tertera pada tabel 4.4 berikut

Tabel 4.4. Prosedur Pengujian Model Persamaan Struktural (SEM)

Langkah	Kegiatan
1	Pengembangan model berbasis teori
2	Menyusun pathdiagram untuk menyatakan hubungan kausalitas
3	Menterjemahkan pathdiagram kedalam persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran
4	Memilih matriks input dan model/teknik estimasi
5	Menilai problem identifikasi
6	Evaluasi kriteria Goodness-of-fit
7	Interpretasi dan modifikasi model

Sumber : Hair *et al* (1995) dalam Ferdinand (2000)

Dari ketujuh langkah di atas, langkah 1-3 telah dijelaskan pada bab sebelumnya, sehingga pembahasan pada Bab 4 ini hanya menjelaskan langkah

keempat sampai ketujuh. Langkah-langkah pada tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

Langkah 1, yaitu pengembangan model berbasis teori, telah dijelaskan pada Bab 2 (telaah pustaka) sub bab 2.4 .

Langkah 2, yaitu menyusun pathdiagram untuk menyatakan hubungan kausalitas, telah dijelaskan pada Bab 3 (metode penelitian) sub bab 3.5 (Gb 3.2).

Langkah 3, yaitu menterjemahkan pathdiagram kedalam persamaan-persamaan struktural, telah dijelaskan pada Bab 2 sub bab 3.5.

Disebabkan langkah 1-3 telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka pada bagian ini pengujian model ini hanya akan diteruskan mulai dari langkah 4 – 7 yang dijelaskan sebagai berikut.

Langkah 4: Memilih matriks input dan teknik estimasi

Hair *et al.* (1995) menyatakan bahwa apabila hubungan yang diuji adalah hubungan kausalitas maka disarankan input yang digunakan adalah kovarian. Karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas, maka matriks kovarian digunakan sebagai input untuk operasi SEM.

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* disebabkan karena ukuran sampel berkisar (100-200) dan asumsi normalitas dipenuhi. Estimasi akan dilakukan secara bertahap yaitu:

- (i) Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen maupun endogen.
- (ii) Estimasi melalui model struktural (*structural equation model*) melalui analisis seluruh model (*full model*) untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun pada model yang diuji.

Langkah 4.1. Measurement Model: Confirmatory Factor Analysis

Measurement model yang berupa *confirmatory factor analysis* pada penelitian ini terdiri dari dua bagian yaitu: *confirmatory factor analysis* untuk variabel laten eksogen dan *confirmatory factor analysis* untuk variabel laten endogen. Berikut dijelaskan hasil *confirmatory factor analysis* dari kedua variabel laten tersebut.

Langkah 4.1.1. Confirmatory factor analysis untuk variabel eksogen

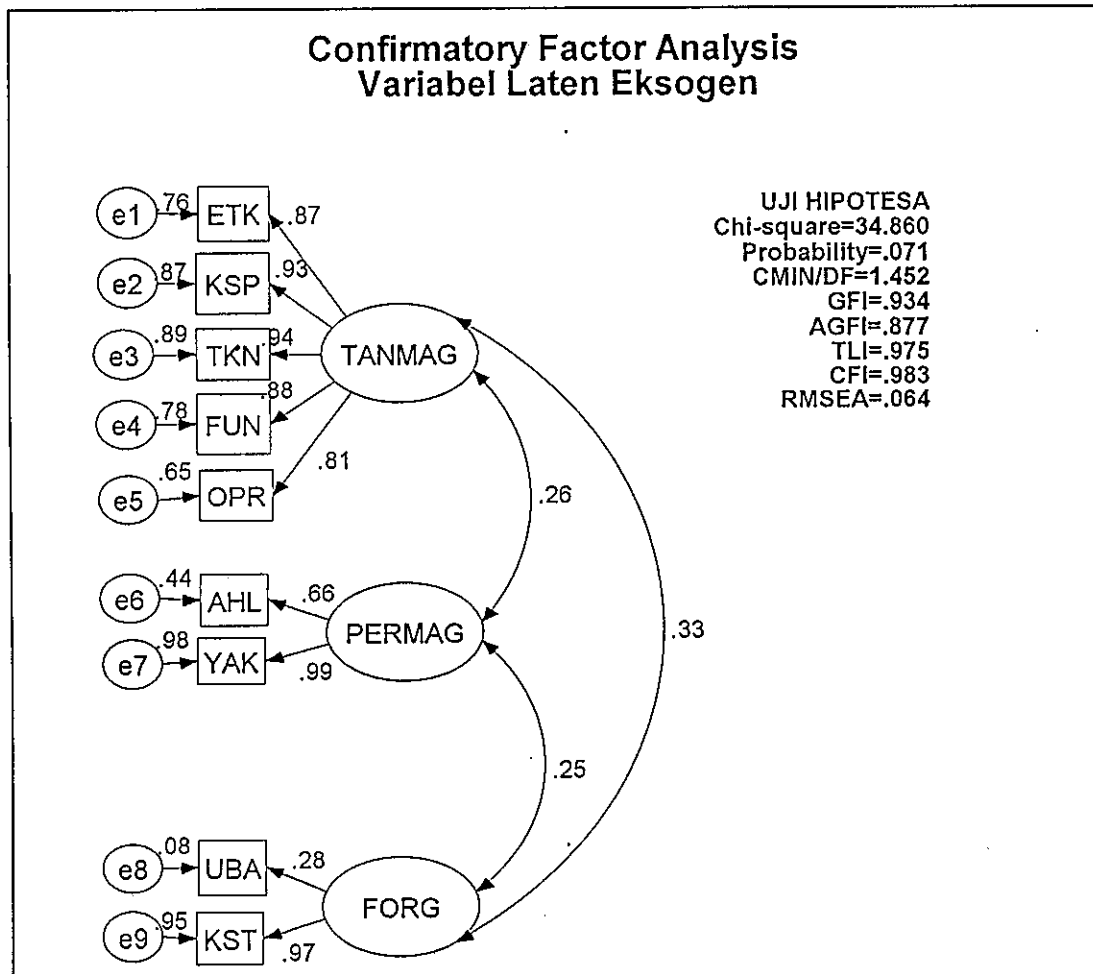
Pengukuran awal

Variabel laten eksogen terdiri dari 3 konstruk laten yaitu:

- (i) Tanggung Jawab Manajerial (TANMAG), dengan dimensi konstruk: etikal (ETK=X1), konseptual (KSP=X2), teknikal (TKN=X3), fungsional (FUN=X4), dan operasional (OPR=X5).
- (ii) Personalitas Manajerial (PERMAG), dengan dimensi konstruk: keahlian (AHL=X6), keyakinan (YAK=X7).
- (iii) Faktor Organisasional (FORG), dengan dimensi konstruk: ukuran bank (UBA=X8) dan kompleksitas struktural (KST=X9)

Dari *confirmatory factor analysis* ketiga konstruk laten di atas diperoleh hasil sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut:

Gambar 4.1. Measurement Model Pada Variabel Laten Eksogen



Sumber : Komputasi *measurement model* dengan menggunakan AMOS 4.0

Tingkat signifikansi sebesar 0.060 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti kita dapat menarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi. Rendahnya korelasi antara TANMAG – PERMAG – FORG,

menunjukkan bahwa masing-masing konstruk bersifat independen atau berdiri sendiri.

Secara sekilas tampak bahwa indeks-indeks yang muncul pada model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik, namun demikian perlu dilakukan *uji-t* terhadap *regresion weight* untuk mengetahui signifikansi masing-masing dimensi konstruk terhadap konstruk latennya.

Hasil uji t terhadap *regresion weight* tiap-tiap dimensi konstruk terhadap faktor latennya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Hasil Uji-t Terhadap Regresion Weight Tiap-tiap Dimensi Konstruk pada Konstruk Laten Eksogen

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X5	<--	TANMAG	1				
X4	<--	TANMAG	1.129	0.099	11.389	0.000	par-1
X3	<--	TANMAG	1.134	0.09	12.535	0.000	par-2
X2	<--	TANMAG	1.11	0.09	12.296	0.000	par-3
X1	<--	TANMAG	0.976	0.088	11.086	0.000	par-4
X7	<--	PERMAG	1.596	0.589	2.709	0.007	par-5
X6	<--	PERMAG	1				
X9	<--	FORG	1.369	1.449	0.944	0.345	par-6
X8	<--	FORG	1				

Sumber : Hasil komputasi menggunakan AMOS 4.0

C.R. atau critical ratio adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu nilai C.R. yang lebih besar dari 2.0 menunjukkan bahwa bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Dari tabel di atas tampak bahwa seluruh dimensi konstruk secara signifikan merupakan dimensi dari konstruk latennya masing-masing kecuali pada dimensi konstruk X9 (kompleksitas struktural) dengan konstruk laten faktor organisasional (FORG). Kompleksitas struktural mempunyai nilai C.R. sebesar

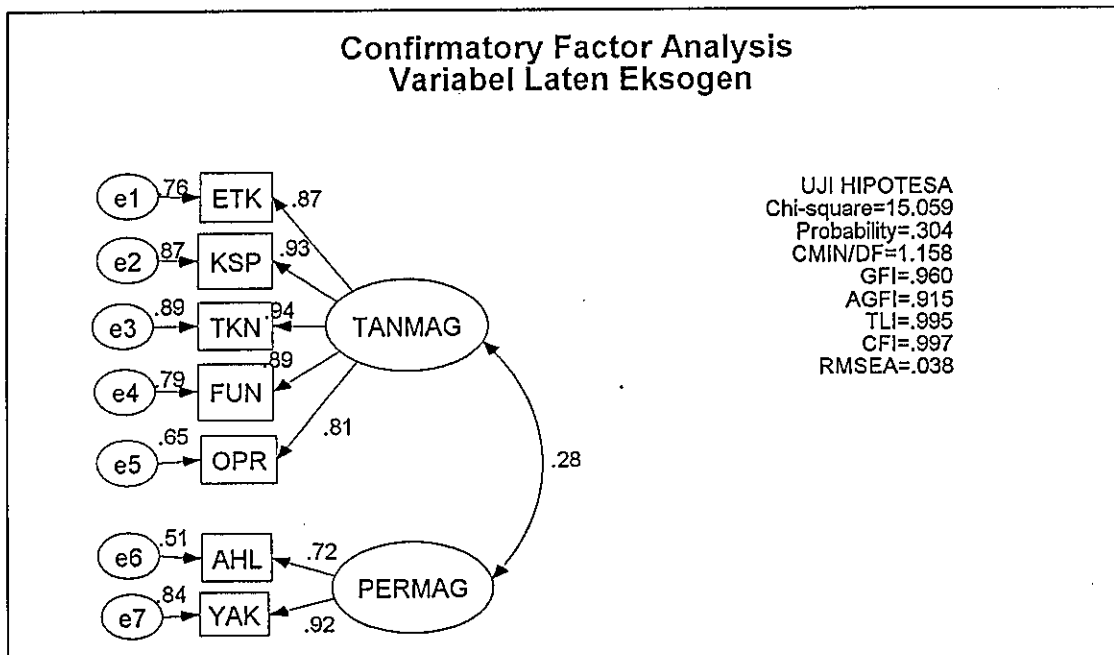
0.944 pada signifikansi (α) sebesar 34.5% (diatas 10%) sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien λ_9 sama dengan nol tidak dapat ditolak, oleh karena itu nilai λ_9 adalah tidak signifikan.

Dari hasil uji-t terhadap regresi weight di atas, maka dimensi konstruk kompleksitas struktural dikeluarkan dari model yang berarti bahwa faktor organisasional (FORG) tidak dapat diukur dan dikeluarkan dari model penelitian. Secara empirik dapat dijelaskan bahwa kompleksitas struktural menjadi tidak signifikan pada variabel laten faktor organisasional disebabkan karena pada objek yang diteliti tidak menunjukkan konsistensi yang signifikan antara kompleksitas struktural dengan ukuran perusahaan. Tidak secara signifikan kompleksitas struktural meningkat berarti ukuran perusahaan meningkat atau sebaliknya, atau tidak secara signifikan kompleksitas perusahaan yang meningkat berarti ukuran perusahaan menurun atau sebaliknya. Berdasarkan fakta empirik tersebut maka faktor organisasional dikeluarkan dari model dan dikembangkan model baru (model revisi) tanpa melibatkan faktor organisasional.

Pengukuran kedua: Revisi model pada variabel laten eksogen

Pada tahap revisi model ini, pengukuran hanya melibatkan dua variabel laten yaitu faktor tanggung jawab manajerial (TANMAG) dan faktor personalitas manajerial (PERMAG). Hasil *confirmatory factor analysis* dari model yang telah direvisi ini ditunjukkan pada gambar berikut.

Gambar 4.2. Model Pengukuran Terhadap Variabel Laten Eksogen Setelah Revisi



Sumber : Hasil komputasi AMOS 4.0

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruk laten di atas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Dari gambar di atas tampak bahwa terjadi kenaikan indeks – indeks kesesuaian model (*goodness of fit indices*), sehingga model menjadi lebih baik (*fit*). Berikut perbandingan indeks-indeks kesesuaian dari *measurement model* sebelum dan setelah revisi.

Tabel 4.6. Perbandingan Indeks-Indek Kesesuaian pada Konstruk Laten Eksogen Sebelum dan Sesudah Revisi

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model Awal	Hasil Model Revisi	Perubahan Kesesuaian dari Index
χ^2 -Chi-Square	diharapkan kecil	34.860	15.059	Lebih baik
Derajat bebas, DF		24	13	-
χ^2 -Significance probability	≥ 0.05	0.071	0.304	Lebih baik
RMSEA	≤ 0.08	0.064	0.038	Lebih baik
GFI	≥ 0.90	0.934	0.960	Lebih baik
AGFI	≥ 0.90	0.877	0.915	Lebih baik
Relative χ^2 (CMIN/DF)	≤ 2.00	1.452	1.158	Lebih baik
TLI	≥ 0.95	0.975	0.995	Lebih baik
CFI	≥ 0.94	0.983	0.997	Lebih baik

Sumber : Analisis model melalui komputasi AMOS 4.0

Dari tabel 4.6 tampak bahwa model revisi mempunyai kriteria *goodness of fit index* yang lebih baik dan memenuhi seluruh kriteria *cut-of value* yang direkomendasikan. Oleh karena itu model ini akan digunakan dalam analisa selanjutnya dalam model struktural.

Untuk melihat kekuatan dan signifikansi masing-masing dimensi konstruk terhadap konstruk laten setelah revisi, berikut ditampilkan hasil uji-t terhadap *regresion weight* dari masing-masing dimensi konstruk

Tabel 4.7. Hasil Uji-t Terhadap Regression Weight pada Setiap Dimensi Konstruk Dari Konstruk Laten Eksogen Setelah Revisi

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X5	<--	TANMAG	1				
X4	<--	TANMAG	1.132	0.099	11.418	0.000	par-1
X3	<--	TANMAG	1.134	0.091	12.512	0.000	par-2
X2	<--	TANMAG	1.11	0.09	12.271	0.000	par-3
X1	<--	TANMAG	0.976	0.088	11.072	0.000	par-4
X7	<--	PERMAG	1.361	0.507	2.685	0.007	par-5
X6	<--	PERMAG	1				

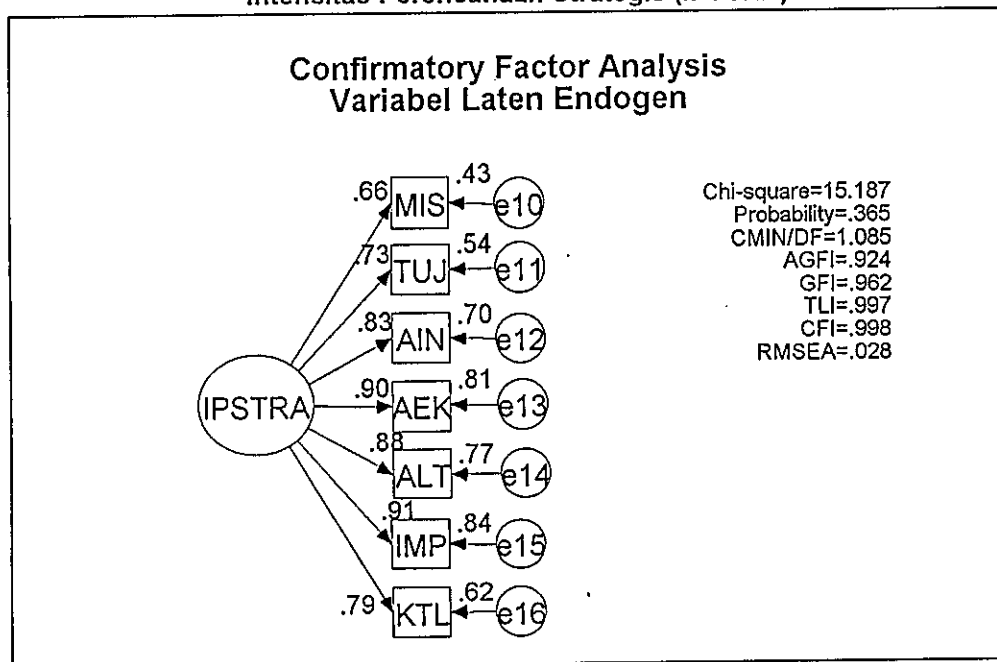
Sumber: Hasil komputasi AMOS 4.0

Dari tabel 4.7 tampak bahwa seluruh dimensi konstruk dari variabel laten yang diukur mempunyai nilai C.R. lebih besar dari 2.0 dengan $p < 0.05$ yang berarti seluruh indikator (dimensi konstruk) signifikan dalam membentuk unidimensionalitas terhadap masing-masing konstruk latennya.

Langkah 4.1.2. Measurement Model 2 : Confirmatory factor analysis untuk variabel endogen

Variabel laten endogen dalam penelitian ini adalah intensitas perencanaan strategis (IPSTRA) dengan dimensi konstruk: misi bank (MIS=X10), tujuan (TUJ=X11), analisa internal (AIN=X12), analisa eksternal (AEK=X13), alternatif (ALT=X14), implementasi (IMP=X15), dan kontrol (KTL=X16). Hasil lengkap dari *confirmatory factor analysis* untuk variabel laten endogen intensitas perencanaan strategis (IPSTRA) tercantum dalam gambar berikut.

Gambar 4.3. Confirmatory Factor Analysis pada Variabel Lten Endogen Intensitas Perencanaan Strategis (IPSTRA)



Sumber : Hasil komputasi AMOS

Dari gambar 4.3 tampak bahwa semua indeks kesesuaian (*goodness of fit indices*) memenuhi kriteria yang direkomendasikan, bahkan lebih baik dari yang direkomendasikan. Nilai TLI dan CFI yang mendekati 1 pada model di atas menunjukkan model mempunyai kesesuaian yang sangat bagus atau a *very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai GFI sebesar 0.962, menunjukkan bahwa model mempunyai kriteria "*beter fit*". Sedangkan nilai AGFI sebesar 0.924 menunjukkan bahwa model mempunyai indeks kesesuaian pada tingkatan cukup memadai (*adequate fit*). Sementara itu nilai RMSEA lebih kecil dari 0.08 menunjukkan bahwa model diterima dan menunjukkan sebuah *close of fit* dari model tersebut berdasarkan derajat kebebasan (Browne dan Cudeck, 1993 *dalam* Ferdinand, 2000). Hasil uji-t terhadap *regression weight* dari masing-masing dimensi konstruk terhadap konstruk laten intensitas perencanaan strategis (IPSTRA) dapat dilihat pada tabel 4.8. berikut:

Tabel 4.8. Hasil Uji-t Terhadap Regression Weight Terhadap Dimensi Konstruk dari Variabel Laten Endogen Intensitas Perencanaan Strategis

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X10	<--	IPSTRA	1.				
X11	<--	IPSTRA	0.977	0.141	6.914	0.000	par-1
X12	<--	IPSTRA	1.286	0.167	7.685	0.000	par-2
X14	<--	IPSTRA	1.189	0.149	8	0.000	par-3
X15	<--	IPSTRA	1.21	0.147	8.242	0.000	par-4
X16	<--	IPSTRA	1.105	0.151	7.324	0.000	par-5
X13	<--	IPSTRA	1.22	0.15	8.141	0.000	par-6

Sumber : Output data yang diolah dengan AMOS 4.0

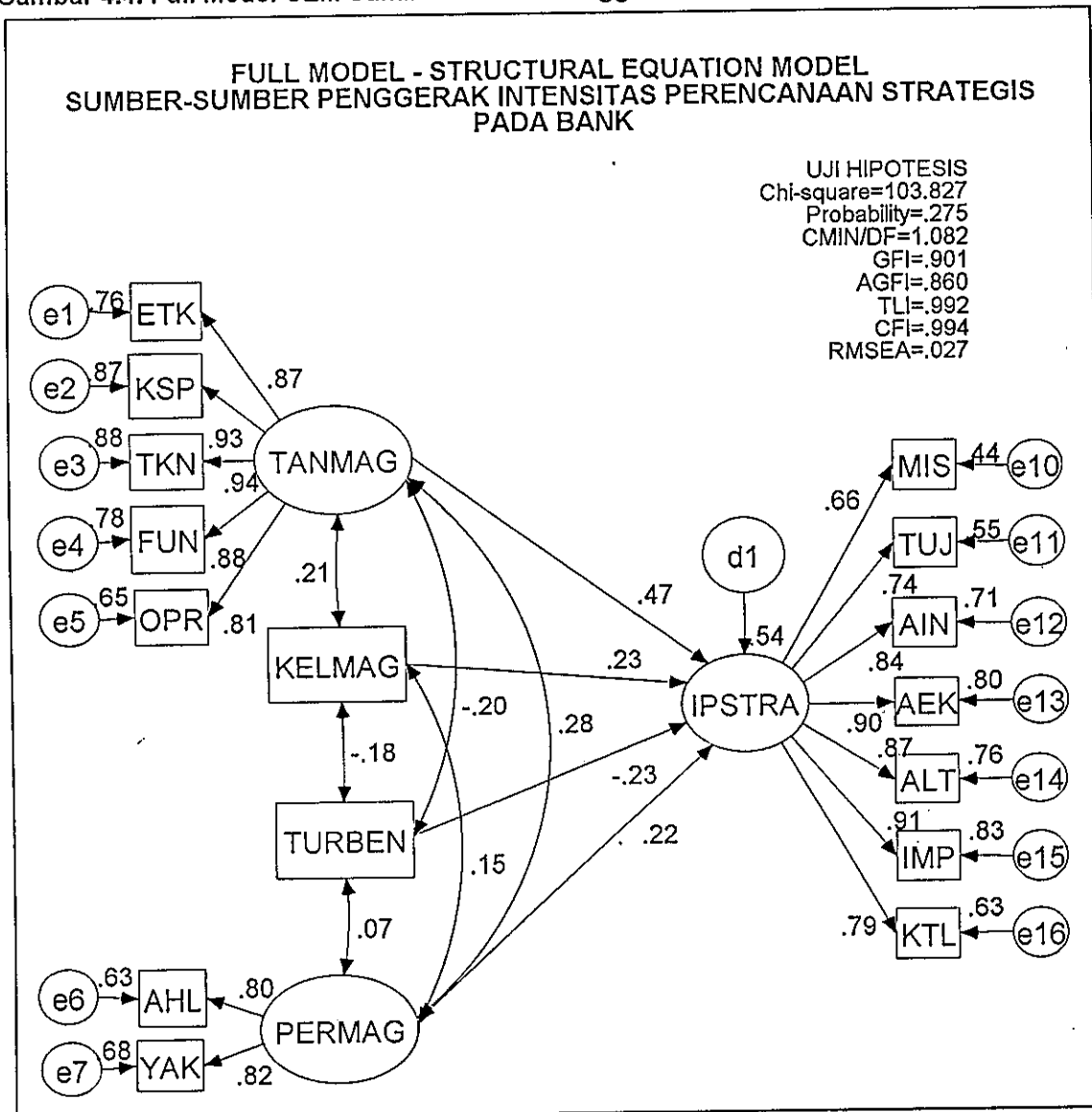
Dari tabel 4.8 terbukti bahwa tidak ada nilai C.R. dibawah 2.0 dan seluruh dimensi konstruk signifikan dalam membentuk unidimensionalitas terhadap konstruk laten intensitas perencanaan strategis (P = 0.000)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan model intensitas perencanaan strategis (IPSTRA) dapat diterima dengan baik dan seluruh indikator terbukti merupakan dimensi konstruk dari variabel latennya.

Langkah 4.2. Structural Equation Model (SEM)

Setelah *measurement model* dianalisis melalui *confirmatory factor analysis* dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full-model SEM* dapat dianalisis. Berdasarkan pada variabel laten eksogen tanggung jawab manajerial (TANMAG), variabel laten eksogen personalitas manajerial (PERMAG), variabel keleluasaan manajerial (KELMAG), dan variabel turbulensi lingkungan (TURBEN) digabung dengan *measurement model* pada variabel laten endogen intensitas perencanaan strategis (IPSTRA), maka dihasilkan model empirik dengan hasil sebagai berikut.

Gambar 4.4. Full Model-SEM Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis



Sumber : Hasil komputasi AMOS 4.0

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang tersedia. Tingkat signifikansi terhadap *chi-square probability* sebesar 0.275 menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarian data dengan matrik kovarian yang diestimasi. Indek GFI, AGFI, TLI, CFI, CMINDF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, karena itu model ini dapat diterima. Nilai GFI sebesar 0.901

menunjukkan model sesuai (*fit*) dan sedikit lebih besar dari yang direkomendasikan (0.9). Nilai AGFI sebesar 0.860, merupakan nilai marginal dari *fit*-nya suatu model dan diterima (Ferdinand, 2000, hal. 137). Angka ini lebih baik dibandingkan dengan penelitian Hopkins dan Hopkins (1997) pada penelitian tentang perencanaan strategis yang hanya menghasilkan nilai AGFI sebesar 0.082. Indeks TLI sebesar 0.992 menunjukkan indeks yang mendekati 1, sehingga sangat mendekati derajat *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai CFI sebesar 0.994 juga menunjukkan bahwa model mendekati tingkat kesesuaian yang sangat tinggi. Sementara itu nilai RMSEA lebih kecil dari 0.08 menunjukkan bahwa model diterima dan menunjukkan sebuah *close of fit* dari model tersebut berdasarkan derajat kebebasan (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000).

Secara ringkas model ini menghasilkan indeks-indeks *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 4.9. Evaluasi Model Terhadap Kriteria Goodness of Fit

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model ini	Evaluasi Model
χ^2 -Chi-Square	diharapkan kecil	103.827	
Derajat bebas, DF		96	
χ^2 -Significance probability	≥ 0.05	0.275	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.027	Baik
GFI	≥ 0.90	0.901	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.860	Marginal, diterima
Relative χ^2 (CMIN/DF)	≤ 2.00	1.082	Baik
TLI	≥ 0.95	0.992	Baik
CFI	≥ 0.94	0.994	Baik

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik, oleh karena itu model ini dapat diterima dengan baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

Langkah 5: Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Dalam operasi AMOS 4.0, problem identifikasi akan diatasi langsung oleh program. Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program ini tidak dapat melakukan estimasi, sehingga peneliti dapat merencanakan tindakan perbaikan yang dimungkinkan. Dalam pemrosesan analisis model ini, diketahui bahwa besaran standard error, varian error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

Langkah 6: Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan di atas pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

(i) Ukuran observasi

Ukuran observasi dalam penelitian ini telah memenuhi jumlah yang direkomendasikan untuk pengukuran dengan menggunakan SEM yaitu

sebanyak 111 observasi. Hair *et al* (1995) merekomendasikan bahwa jumlah observasi (kasus) yang sesuai adalah antara 100-200.

(ii) *Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas data*

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini, diuji dengan menggunakan AMOS 4.0, hasilnya sebagai tertampil pada tabel 4.10. Pengukuran normalitas ini berdasarkan pada data dari model yang telah mengalami revisi. Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa tidak ada nilai C.R. baik dari kurtosis maupun skewness yang melebihi ± 2.58 . Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada bukti data terdistribusi tidak normal secara univariat. Pada bagian terakhir dari tabel tertulis *multivariate* yang berarti koefisien multivariat Mardia (*Mardia's coefficient of multivariate kurtosis*) dengan nilai C.R. = 1.041. Nilai ini jauh lebih rendah dari 2.58 yang berarti tidak ada bukti bahwa distribusi ini tidak normal secara multivariat. Oleh karena seluruh data mempunyai distribusi normal baik secara univariat maupun secara multivariat, maka data ini memenuhi kriteria normalitas sehingga layak untuk dianalisa dengan menggunakan estimasi *maximum likelihood*.

Tabel 4.10. Uji Normalitas

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x18	4	20	-0.011	-0.047	-1.128	-2.426
x17	4	10	0.129	0.556	-0.744	-1.599
X13	5	10	-0.391	-1.681	-0.595	-1.28
X16	5	10	-0.481	-2.069	-0.556	-1.195
X15	5	10	-0.412	-1.771	-0.609	-1.31
X14	5	10	-0.409	-1.76	-0.595	-1.28
X12	4	10	-0.299	-1.285	-0.746	-1.603
X11	5	10	-0.381	-1.641	-0.538	-1.157
X10	5	10	-0.462	-1.988	-0.609	-1.309
X6	5	10	0.269	1.158	-0.597	-1.284
X7	5	10	-0.267	-1.151	-0.749	-1.611
X1	5	10	-0.24	-1.034	-0.579	-1.244
X2	5	10	-0.081	-0.348	-0.875	-1.881
X3	5	10	-0.264	-1.137	-0.849	-1.826
X4	5	10	-0.363	-1.559	-0.938	-2.017
X5	4.67	10	-0.26	-1.118	-0.789	-1.698
Multivariate					10.529	2.311

Sumber : Hasil komputasi AMOS 4.0

(iii) Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya (Hair *et al.*, 1995).

a. Outlier Univariat

Hasil dari uji outlier univariat setelah revisi model dapat dilihat pada tabel 4.3. pada bagian pengujian outlier, dengan mengabaikan variabel Z-score (X8) dan Z-score (X9). Hal ini karena kedua variabel tersebut telah dikeluarkan dari model. Hasil menunjukkan bahwa tidak ada nilai z-score ≥ 3.0 , sehingga tidak ada outlier univariat dalam penelitian ini.

b. *Outlier Multivariat*

Pada revisi model dimungkinkan muncul outlier multivariat karena terjadi pengurangan atau penambahan variabel sehingga kombinasi secara multidimensi dari observasi dapat berubah. Pada pengujian outlier terhadap *full model* setelah revisi (gambar 4.4) tidak ditemukan angka Mahalanobis Distance diatas angka $\chi^2 (16, 0.001) = 39.252$, yang berarti tidak ada outlier multivariat pada $p \leq 0.001$ dengan derajat bebas = 16. Hasil outlier multivariat setelah revisi model dapat dilihat pada lampiran 2, bagian uji outlier.

(iv) *Multikolinieritas dan Singularitas*

Multikolinieritas atau singularitas dapat dideteksi melalui *determinan matriks kovarian*. Nilai determinan matiks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberikan indikasi adanya multikolinieritas atau singularitas. Program AMOS telah menyediakan fasilitas "warning" setiap kali terdapat indikator multikolinieritas atau singularitas.

Hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 4.0 memberikan determinan matrik kovarian sampel sebesar: 1.1668e-01. Angka ini lebih besar dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas atau singularitas, karena itu data ini layak digunakan.

(v) *Evaluasi atas kriteria Goodness-of-fit*

Evaluasi atas kriteria goodness of fit telah dijelaskan pada pembahasan langkah 4.2 tentang struktural equation model. Hasil menunjukkan bahwa semua

kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik, oleh karena itu model ini dapat diterima dengan baik dan pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

(vi) Uji Reliabilitas

Evaluasi lain yang harus diuji setelah model diuji yaitu penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dalam pengukuran reliabilitas digunakan dua cara yaitu *construct reliability* dan *variance extracted*. Berikut hasil pengukuran kedua pengukuran reliabilitas tersebut.

a. Construct-Reliability

Construct-Reliability diperoleh dari rumus berikut (Hair, 1995):

Construct-Reliability =

$$\frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

$\sum \varepsilon_j$ = Pengukuran error masing-masing indikator

Dari pengukuran dengan menggunakan rumus di atas, diperoleh nilai *construct-reliability* sebagai berikut:

Tanggung jawab manajerial = 0.83

Intensitas Perencanaan Strategis = 0.87

Personalitas Manajerial = 0.67 \approx 0.7

Seluruh angka reliabilitas di atas dapat diterima dan reliabel, meskipun pada personalitas manajerial mempunyai nilai *construct-reliability* sedikit lebih rendah dari nilai yang direkomendasikan (0.70). Ferdinand (2000) menyatakan bahwa nilai *construct-reliability* dibawah 0.70 masih dapat diterima dan bukan harga mati. Penelitian yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) terhadap faktor laten personalitas manajerial menunjukkan bahwa konstruk ini reliabel dibentuk dari keahlian dalam perencanaan strategis dan keyakinan akan hubungan perencanaan strategis dengan kinerja.

b. Variance extracted

Variance extracted memperlihatkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan, sehingga menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dapat mewakili konstruk laten. *Cut off value* dari *variance extracted* minimal 0.50. *Variance extracted* dapat diperoleh dari rumus:

$$\frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \text{indicator measurement error}}$$

Dari rumus di atas diperoleh nilai variance extracted untuk masing-masing konstruk laten sebagai berikut:

- Tanggung jawab manajerial = 0.50
- Intensitas Perencanaan Strategis = 0.50
- Personalitas Manajerial = 0.50

Hasil di atas sudah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik, karena tidak ada nilai

variance extracted dibawah 0.50.

(vii) *Evaluasi atas regression weight untuk uji kausalitas*

Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi. Koefisien regresi dan t hitung dari berbagai konstruk dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11. Koefisien Regresi dan t-hitung dari Berbagai Konstruk

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IPSTRA	<-- x17	0.138	0.046	2.966	0.003	par-13
IPSTRA	<-- PERMAG	0.238	0.098	2.419	0.016	par-19
IPSTRA	<-- x18	-0.047	0.016	-2.961	0.003	par-20
IPSTRA	<-- TANMAG	0.427	0.091	4.717	0	par-21
X5	<-- TANMAG	1				
X4	<-- TANMAG	1.127	0.099	11.384	0	par-1
X3	<-- TANMAG	1.129	0.09	12.513	0	par-2
X2	<-- TANMAG	1.113	0.09	12.388	0	par-3
X1	<-- TANMAG	0.975	0.088	11.105	0	par-4
X7	<-- PERMAG	1.104	0.263	4.194	0	par-5
X6	<-- PERMAG	1				
X10	<-- IPSTRA	1				
X11	<-- IPSTRA	0.975	0.139	7.036	0	par-6
X12	<-- IPSTRA	1.284	0.164	7.833	0	par-7
X14	<-- IPSTRA	1.169	0.145	8.065	0	par-8
X15	<-- IPSTRA	1.195	0.143	8.352	0	par-9
X16	<-- IPSTRA	1.102	0.148	7.453	0	par-10
X13	<-- IPSTRA	1.204	0.146	8.238	0	par-11

Sumber : Hasil komputasi AMOS 4.0

Dari tabel di atas tampak bahwa tidak ada nilai C.R. yang lebih kecil dari ± 2.0 , nilai $p < 0.05$. Hal ini berarti semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa *regresion weight* adalah sama dengan nol ditolak, untuk menerima hipotesa alternatif bahwa masing-masing

hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam model tersebut dapat diterima.

(viii) Analisis atas direct effect, indirect effect, dan total effect

Efek langsung (direct effect) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel perantara. Efek total adalah efek dari berbagai hubungan. Tidak ada variabel antara dalam model penelitian ini, sehingga pembahasan mengenai efek langsung dan efek tidak langsung menjadi kurang penting. Efek langsung antara variabel independen dengan variabel dependen sama dengan efek totalnya karena tidak ditemukan efek tak langsung. Oleh karena itu pembahasan ini hanya akan memperhatikan efek total saja. Pengujian terhadap efek total adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12. Efek Total Antar Konstruk

Standardized Total Effects - Estimates					
	x18	x17	PERMAG	TANMAG	IPSTRA
IPSTRA	-0.229	0.227	0.219	0.468	0
X13	-0.206	0.204	0.196	0.42	0.897
X16	-0.181	0.18	0.173	0.37	0.791
X15	-0.209	0.207	0.2	0.427	0.912
X14	-0.2	0.198	0.19	0.408	0.87
X12	-0.193	0.191	0.184	0.394	0.84
X11	-0.17	0.168	0.162	0.347	0.74
X10	-0.152	0.151	0.145	0.311	0.663
X6	0	0	0.796	0	0
X7	0	0	0.825	0	0
X1	0	0	0	0.873	0
X2	0	0	0	0.935	0
X3	0	0	0	0.941	0
X4	0	0	0	0.884	0
X5	0	0	0	0.809	0

Sumber : Hasil komputasi AMOS 4.0

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat efek total dari tanggung jawab manajerial (TANMAG) terhadap intensitas perencanaan strategis (IPSTRA) sebesar 0.468, turbulensi lingkungan (TURBEN=X18) terhadap IPSTRA sebesar -0.229, keleluasaan manajerial (KELMAG=X17) terhadap IPSTRA sebesar 0.227, personalitas manajerial (PERMAG) terhadap IPSTRA sebesar 0.219. Dengan demikian faktor tanggung jawab manajerial mempunyai pengaruh paling kuat, diikuti turbulensi lingkungan, keleluasaan lingkungan, dan yang terakhir adalah faktor personalitas manajerial.

Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Modifikasi model dapat dilakukan terhadap model yang dikembangkan, bila ternyata estimasi memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan yaitu bila terdapat residual yang besar. Namun demikian, modifikasi ini hanya dapat dilakukan apabila ada dasar justifikasi yang cukup kuat (Ferdinand, 2000). Untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji ini dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, maka perlu pengamatan terhadap besarnya residual yang dihasilkan. Dalam hal ini perlu dilakukan pengamatan terhadap *standardized residual covariance matrix* untuk melihat apakah ada nilai yang lebih besar dari 2.58. *Standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan oleh data ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13. Standardized Residual Covariance Matrix

Standardized Residual Covariances																
	x18	x17	X13	X16	X15	X14	X12	X11	X10	X6	X7	X1	X2	X3	X4	X5
x18	0	0	0.25	-0.84	0.35	0.23	-0.3	-0.62	-0.29	0.33	-0.3	-0	-0.12	0.12	0.14	-0.3
x17	0	0	0.15	-0.43	0.2	-0.26	0.35	-0.24	-0.47	0.08	-0.1	-0.6	-0.04	0.02	0.27	0.47
X13	0.25	0.15	0	-0.24	0.01	0.1	0.37	-0.25	-0.2	-0.3	0.62	-0.4	-0.19	-0.5	-0.8	-0.1
X16	-0.8	-0.43	-0.2	0	0.32	-0.03	-0.6	0.12	0.23	0.86	0.15	0.35	0.43	0.27	0.03	0.99
X15	0.35	0.2	0.01	0.32	0	0.09	-0.2	-0.06	-0.15	-0	-0.2	-0.2	0.18	-0.2	-0.5	-0.1
X14	0.23	-0.26	0.1	-0.03	0.09	0	-0.1	0.04	0.08	-0.1	0.02	-0.9	-0.14	-0.6	-0.5	-0.6
X12	-0.3	0.35	0.37	-0.58	-0.2	-0.12	0	0.13	0.07	-0.4	0.16	-0.1	0.74	0.61	0.19	0.7
X11	-0.6	-0.24	-0.2	0.12	-0.1	0.04	0.13	0	-0.01	-0.4	-0.3	0.64	0.71	0.75	0.5	0.78
X10	-0.3	-0.47	-0.2	0.23	-0.2	0.08	0.07	-0.01	0	-0.4	-0.1	0.75	1.7	0.81	0.36	1.16
X6	0.33	0.08	-0.3	0.86	-0	-0.11	-0.4	-0.39	-0.37	0	0	-0.2	-0.39	-0	-0.4	-0.2
X7	-0.3	-0.07	0.62	0.15	-0.2	0.02	0.16	-0.25	-0.11	0	0	-0	-0.23	0.54	0.55	0.1
X1	-0	-0.57	-0.4	0.35	-0.2	-0.9	-0.1	0.64	0.75	-0.2	-0	0	0.22	0	-0.3	-0.1
X2	-0.1	-0.04	-0.2	0.43	0.18	-0.14	0.74	0.71	1.7	-0.4	-0.2	0.22	0	-0.1	-0.1	-0
X3	0.12	0.02	-0.5	0.27	-0.2	-0.64	0.61	0.75	0.81	-0	0.54	0	-0.07	0	0.18	-0.1
X4	0.14	0.27	-0.8	0.03	-0.5	-0.46	0.19	0.5	0.36	-0.4	0.55	-0.3	-0.08	0.18	0	0.26
X5	-0.3	0.47	-0.1	0.99	-0.1	-0.58	0.7	0.78	1.16	-0.2	0.1	-0.1	-0.04	-0.1	0.26	0

Sumber : Hasil komputasi AMOS 4.0

Dari nilai *standardized residual covariance matrix* pada tabel 4.13, tampak bahwa tidak ada nilai yang lebih besar dari 2.58. Oleh karena itu model yang dikembangkan dapat diterima dan tidak perlu dilakukan modifikasi. Disamping itu tidak ada justifikasi yang cukup kuat untuk melakukan modifikasi.

4.4. Uji Hipotesis dan Temuan Penelitian

Model struktural pada gambar 4.4 memenuhi indeks kesesuaian (fit) dan dapat diterima ($\chi^2= 103.827$, $DF= 96$, $p= 0.275$, $CMIN/DF= 1.082$, $GFI = 0.901$, $AGFI = 0.860$, $RMSEA= 0.27$, $TLI= 0.992$, $CFI= 0.994$). Setelah asumsi-asumsi kesesuaian model dan asumsi-asumsi SEM lainnya dipenuhi, maka model sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis ini layak untuk digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dikemukakan pada Bab 2. Melalui uji hipotesis yang berdasarkan pada kesesuaian model yang telah diuji, maka ditemukan hasil penelitian sebagai berikut.

4.4.1. Hubungan Antara Tingkat Tanggung Jawab Manajerial dengan Intensitas Perencanaan Strategis

Hipotesis 1 menyatakan bahwa: *Semakin tinggi tingkat tanggung jawab manajerial, maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis diterapkan.*

Uji statistik terhadap hipotesa 1 menghasilkan konfirmasi positif terhadap hipotesis ini. Hal ini ditunjukkan melalui estimasi parameter yang bernilai positif ($\gamma_1 = 0.427$, $C.R.= 4.717$, $p < 0.01$). Dibandingkan dengan variabel independen yang lain, variabel tanggung jawab manajerial (TANMAG) mempunyai pengaruh total terstandarisasi yang paling kuat terhadap intensitas perencanaan strategis (IPSTRA) yaitu sebesar 0.468.

Penjelasan yang dapat dikemukakan dari hasil pengujian di atas dapat dikemukakan sebagai berikut. Herarki tanggung jawab manajerial (dikembangkan oleh Hosmer,1991) yang terdiri dari tanggung jawab etikal,

konseptual, teknis, fungsional, dan operasional, merupakan tanggung jawab yang saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam meningkatkan intensitas perencanaan strategis.

- (i) Tanggung jawab etikal berperan dalam menentukan arahan perusahaan dalam mencapai komitmen, memperluas kerjasama, dan membangun kerjasama secara benar (*right*), sesuai (*proper*), dan adil (*just*). Hal ini menyangkut arahan dasar pada nilai-nilai perusahaan yang akan mendasari manajemen konseptual dalam melakukan perencanaan strategis. Oleh karena itu semakin tinggi tingkat tanggung jawab etikal ini, maka akan mempertinggi intensitas (keseriusan) dalam perencanaan strategis.
- (ii) Tanggung jawab konseptual adalah aktifitas dari manajemen konseptual yang berperan dalam penyusunan perencanaan strategis (Hosmer, 1991). Semakin tinggi tingkat tanggung jawab konseptual yang berarti semakin berhasil dalam menyusun tujuan, mencapai keunggulan, dan meningkatkan kompetensi (Hosmer, 1991). Hal ini berarti bahwa arahan perusahaan dalam mencapai keunggulan dan kompetensi (bagian dari perencanaan strategis) dapat dicapai tingkat tanggung jawab konseptual ini. Oleh karena itu dapat dikemukakan bahwa semakin bertanggung jawab manajemen konseptual terhadap tugas yang diembannya, maka semakin tinggi intensitas (keseriusan atau kedalaman) perencanaan strategis.
- (iii) Tanggung jawab teknis adalah aktifitas pada manajemen teknis, yang diindikasikan melalui keberhasilan dalam melibatkan orang-orang, memanfaatkan informasi, dan menerapkan teknologi. Hosmer (1991)

menyatakan bahwa kemampuan manusia dan mesin digunakan untuk memperbaiki perencanaan dan kinerja yang dikembangkan. Oleh karena itu keberhasilan dalam tanggung jawab teknikal berarti aspek manusia dan mesin (teknologi, informasi, dan lain-lain) telah dikelola dengan baik sehingga membantu sistem perencanaan strategis yang dilakukan.

(iv) Tanggung jawab fungsional merupakan aktifitas dari manajemen fungsional, yang mana perencanaan diubah menjadi sesuatu yang dapat dilakukan (Hosmer, 1991). Semakin tinggi tingkat tanggung jawab fungsional ini, berarti semakin berhasil dalam merubah kebijakan-kebijakan menjadi langkah-langkah yang dapat diterapkan. Hal ini tentunya akan berdampak positif terhadap keberhasilan implementasi strategis dalam perencanaan strategis karena memberikan kejelasan langkah yang harus dilakukan.

(v) Tanggung jawab operasional merupakan aktifitas dari manajemen operasional. Aktifitas ini berkaitan langsung dengan aktifitas produksi, pelayanan konsumen, memelihara aset, dan sebagainya (Hosmer, 1991). Semakin tinggi tingkat tanggung jawab operasional suatu perusahaan berarti semakin baik pula aktifitas-aktifitas operasional di atas dilakukan (Hosmer, 1991). Hal ini tentunya akan berdampak positif terhadap implementasi strategis dalam perencanaan strategis yang telah diformulasikan pada level manajemen konseptual.

4.4.2. Hubungan Tingkat Keleluasaan Manajerial dengan Intensitas Perencanaan Strategis

Hipotesis 2 (H2) berbunyi: *Semakin tinggi tingkat keleluasaan manajerial (managerial discretion) dalam pengambilan keputusan maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis yang diterapkan.*

Uji statistik terhadap hipotesa 2 menghasilkan konfirmasi positif terhadap hipotesis ini. Hal ini ditunjukkan melalui estimasi parameter yang bernilai positif ($\gamma_2 = 0.138$, C.R.=2.966, $p < 0.01$). Variabel keleluasaan manajerial (KELMAG) mempunyai pengaruh total terstandarisasi terhadap intensitas perencanaan strategis (IPSTRA) sebesar 0.227.

Hubungan positif antara keleluasaan manajerial dengan intensitas perencanaan strategis dapat dijelaskan sebagai berikut. Keleluasaan manajerial muncul dari tiga faktor yaitu: lingkungan, organisasi internal, dan karakteristik individual CEO (Hambrick dan Finkelstein, 1987). Ketiga faktor ini akan bergabung membentuk tingkat keleluasaan manajer dalam pengambilan keputusan strategis (Buchholtz *et al.*, 1999). Tingkat keleluasaan manajerial yang tinggi akan mengakibatkan pengambilan keputusan strategis (termasuk dalam melakukan perencanaan strategis) menjadi lebih cepat dan sangat adaptif dengan lingkungan yang dihadapi perusahaan. Dengan keleluasaan yang memadai, pimpinan bank akan lebih leluasa untuk melakukan analisis strategi (internal dan eksternal) dan memilih strategi yang sesuai. Pada kondisi keleluasaan manajerial yang rendah, pimpinan bank tidak mempunyai kewenangan yang cukup dalam memilih strategi sehingga intensitas dalam perencanaan strategis menjadi menurun. Keleluasaan manajerial mengarah

kepada seberapa besar kewenangan atau kebebasan pimpinan perusahaan dalam membuat pilihan strategi (Hambrick dan Finkelstein, 1987). Keleluasaan manajerial yang tinggi akan berpotensi mendorong pimpinan perusahaan dalam mempengaruhi keluaran organisasi, karena pimpinan perusahaan tidak mendapatkan tekanan dalam mengatur organisasi (Finkelstein dan Boyd, 1998). Pada kondisi keleluasaan manajerial yang tinggi, pimpinan bank akan mampu untuk mempengaruhi pengambilan keputusan bank secara langsung. Dengan demikian dapat dipahami bahwa semakin tinggi keleluasaan manajerial dari pimpinan bank, maka semakin besar pengaruh pimpinan bank terhadap tindakan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan intensitas (keseriusan dan kedalaman) pimpinan bank dalam perencanaan strategis.

4.4.3. Hubungan Faktor Personalitas Manajerial dengan Intensitas Perencanaan Strategis

Hipotesis 3 (H3) berbunyi: *Semakin tinggi keahlian manajer tentang perencanaan strategis dan semakin besar keyakinan manajer terhadap hubungan intensitas perencanaan strategis dengan kinerja, maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis diterapkan.*

Uji statistik terhadap hipotesa 3 menghasilkan konfirmasi positif terhadap hipotesis ini. Hal ini ditunjukkan melalui estimasi parameter yang bernilai positif ($\gamma_3 = 0.238$, C.R.=2.419, $p < 0.02$). Faktor personalitas manajerial (PERMAG) mempunyai pengaruh total (total effect) terstandarisasi terhadap intensitas perencanaan strategis (IPSTRA) sebesar 0.219. Hasil ini konsisten dengan

temuan Hopkins dan Hopkins (1997), yang mengaitkan faktor personalitas manajerial dengan intensitas perencanaan strategis.

Kompetensi dalam perencanaan strategis dapat menentukan derajat perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategis (Higgins dan Vincze, 1993). Pimpinan bank yang mempunyai keahlian yang memadai dalam perencanaan strategis akan menyadari pentingnya perencanaan strategis dan akan berupaya untuk memanfaatkan keahliannya tersebut dalam perencanaan strategis, dengan demikian intensitas perencanaan strategis menjadi lebih tinggi.

Semakin besar keyakinan akan pentingnya proses perencanaan strategis, maka semakin besar pula kepuasan manajemen dan kinerja keuangan perusahaan (Leontiades dan Tezel, 1980). Hal ini akan mendorong intensitas (keseriusan atau kedalaman) dalam perencanaan strategis. Leontiades dan Tezel (1980) juga menyatakan bahwa semakin kuat keyakinan manajemen bahwa perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih tinggi. Steiner (1979) menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bersungguh-sungguh dalam menerapkan perencanaan strategis karena manajer tidak mengetahui apa yang membuat proses berjalan. Studi yang dilakukan oleh Steiner (1979) juga menunjukkan bahwa alasan perencanaan strategis tidak diterapkan dengan intensitas yang memadai karena manajer tidak mengetahui atau hanya mempunyai pengalaman yang sedikit tentang perencanaan strategis. Austin (1990) mengemukakan bahwa keahlian manajer pada bank yang menerapkan proses perencanaan strategis akan

mempunyai intensitas perencanaan strategis yang lebih tinggi dibanding manajer yang mempunyai keahlian yang lebih rendah.

4.4.4. Hubungan Tingkat Turbulensi Lingkungan dengan Intensitas Perencanaan Strategis

Hipotesis 4 (H4) berbunyi : *Semakin tinggi tingkat turbulensi lingkungan yang dihadapi perusahaan (bank), maka semakin tinggi intensitas perencanaan strategis diterapkan.*

Uji statistik terhadap hipotesa 4 menghasilkan konfirmasi negatif terhadap hipotesis ini. Hal ini ditunjukkan melalui estimasi parameter yang bernilai positif ($\gamma_4 = -0.047$, C.R.=-2.961, $p < 0.01$). Faktor turbulensi lingkungan (TURBEN) mempunyai pengaruh total (total effect) terstandarisasi terhadap intensitas perencanaan strategis (IPSTRA) sebesar -0.229.

Hasil temuan ini bertentangan dengan literatur (misalnya: Armstrong, 1982; Pearce et al., 1987, Ansoff, 1991) yang menyatakan bahwa pada tingkat turbulensi yang tinggi, intensitas perencanaan strategis menjadi semakin meningkat. Namun demikian hasil secara empirik menunjukkan bahwa turbulensi ternyata menurunkan intensitas perencanaan strategis. Hal ini dapat dijelaskan karena eksekutif bank yang menghadapi turbulensi lingkungan yang tinggi merasa kurang perlu untuk melakukan perencanaan strategis karena sulit untuk meramalkan kondisi mendatang, argumen ini sesuai dengan pendapat Mintzberg, 1973. Sementara itu Miler dan Cardianal (1990) menyarankan bahwa meskipun turbulensi lingkungan cukup tinggi, akan tetapi perencanaan strategis tetap diperlukan untuk menganalisis skenario. Dalam kondisi yang bergejolak

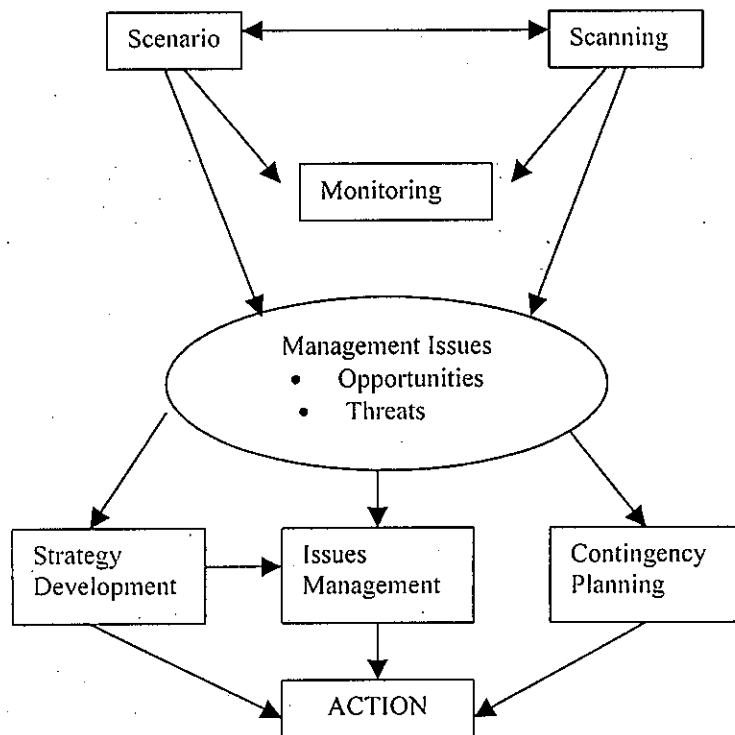
tersebut, perencanaan strategi tetap harus menetapkan strategi bagi perusahaan agar dapat melangkah dengan baik. Oleh karena itu perencanaan strategi harus tetap dilaksanakan untuk mengamati, menganalisis dan mengantisipasi lingkungan walaupun akan menghadapi banyak hambatan.

Turbulensi lingkungan eksternal perusahaan yang terjadi dikarenakan adanya krisis moneter atau ekonomi, menyebabkan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer menjadi lebih banyak. Walaupun demikian, penetapan strategi tetap harus didasarkan pada faktor lingkungan yang mempengaruhinya, oleh karena itu lingkungan tetap harus diamati, dianalisis dan diantisipasi. Salah satu alat untuk menetapkan kondisi lingkungan yang mendasari penetapan strategi adalah dengan mengidentifikasi *basic trend* dan ketidakpastian lingkungan.

Faktor-faktor kunci sukses (*key succes factor*) perbankan digunakan untuk mengaitkan antara sesuatu yang menjadi kunci keberhasilan perbankan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga dapat diketahui secara dini apakah tujuan perbankan akan tercapai sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, serta sejauh mana kepekaan *key succes factor* terhadap perubahan lingkungan yang berpengaruh tersebut. Dengan demikian dapat dilakukan pemilihan lingkungan yang perlu dianalisis dan didiagnosis secara mendalam.

Karena terbukti bahwa turbulensi lingkungan dapat menurunkan intensitas perencanaan strategis, maka untuk mengatasi turbulensi, bank dapat melakukan analisis sebagai mana tertampil pada gambar berikut.

Gambar 4.5. Analisis Terhadap Turbulensi Lingkungan Untuk Perencanaan



Sumber : Wilson (1992)

Dari gambar 4.5 dapat dilihat bahwa suatu lingkungan yang ditetapkan, discanning dan dan dimonitoring, sekaligus ditetapkan skenarionya untuk kemudian dikaitkan dengan kondisi atau isu dalam manajemen perusahaan, baik ancaman maupun peluang, Dengan *interlocking* antara tiga subsistem tersebut diharapkan dapat mendeteksi perubahan lingkungan yang terbentuk karena adanya hubungan antara makro dengan mikro.

4.4.5. Hubungan antara Faktor Organisasional dengan Intensitas

Perencanaan Strategis

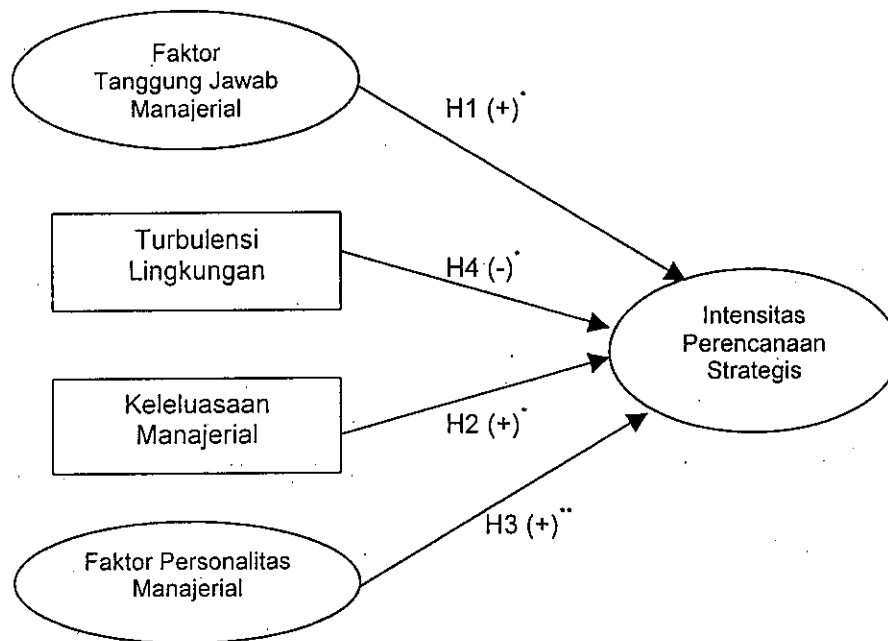
Hipotesis 5 (H5) berbunyi : Semakin besar ukuran perusahaan (bank) dan semakin kompleks strukturalnya, semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis diterapkan.

Hipotesis ini tidak dapat diukur dengan alasan sebagai berikut. Dalam membentuk unidimensionalitas pada faktor organisasional, kompleksitas struktural mempunyai nilai C.R. sebesar 0.944 pada signifikansi (α) sebesar 34.5% (diatas 10%) sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien λ_9 sama dengan nol tidak dapat ditolak, oleh karena itu nilai λ_9 adalah tidak signifikan. Dari hasil uji-t terhadap regresi weight di atas, maka dimensi konstruk kompleksitas struktural dikeluarkan dari model yang berarti bahwa faktor organisasional (FORG) tidak dapat diukur dan dikeluarkan dari model penelitian. Secara empirik dapat dijelaskan bahwa kompleksitas struktural menjadi tidak signifikan pada variabel laten faktor organisasional disebabkan karena pada objek yang diteliti tidak menunjukkan konsistensi yang signifikan antara ukuran perusahaan dengan kompleksitas struktural. Kompleksitas struktural tidak mempunyai konsistensi internal dalam mengindikasikan faktor organisasional. Tidak secara signifikan kompleksitas struktural meningkat berarti ukuran perusahaan meningkat atau sebaliknya, atau tidak secara signifikan kompleksitas perusahaan yang meningkat berarti ukuran perusahaan menurun atau sebaliknya.

Dari temuan penelitian yang telah dijelaskan pada sub bab 4.4, secara ringkas dapat digambarkan hubungan antara sumber-sumber penggerak

intensitas perencanaan strategis dengan intensitas perencanaan strategis pada bank sebagai berikut:

Gambar 4.6. Hubungan (*relationship*) Empirik Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis dengan Intensitas Perencanaan Strategis pada Bank



*signifikan pada $p < 0.01$, **signifikan pada $p < 0.02$

Gambar 4.6 menunjukkan bahwa sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank yang secara empirik signifikan berhubungan dengan intensitas perencanaan strategis. Sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis yang terletak pada bagian sebelah kiri, dari atas ke bawah menunjukkan kuatnya pengaruh (*standardized total effect*) terhadap intensitas perencanaan strategis. Semakin kebawah, menunjukkan pengaruh yang semakin rendah terhadap intensitas perencanaan strategis.

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil pengujian model yang dikembangkan dan pengujian hipotesis pada Bab 4, terbukti bahwa model penelitian sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank memenuhi kriteria *goodness of fit* sehingga model penelitian ini diterima dan layak untuk pengujian hipotesis. Berdasarkan pada perumusan hipotesis pada Bab 2 dan hasil pengujian hipotesis pada Bab 4, maka pada Bab 5 ini akan disimpulkan hasil penelitian berkaitan dengan teori yang telah dikembangkan sebelumnya kemudian akan dipaparkan implikasi teoritis dan rekomendasi kebijakan dalam manajemen.

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

5.1.1. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan: *Semakin tinggi tingkat tanggung jawab manajerial, maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis diterapkan.* Hasil uji statistik menunjukkan konfirmasi positif dan diterima terhadap hipotesis ini. Temuan ini sesuai dengan argumen Pearce dan Robinson (1994) yang menyatakan bahwa keberhasilan perencanaan bergantung pada tanggung jawab manajerial oleh pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Tanggung jawab manajerial yang terdiri dari tanggung jawab etikal, konseptual, teknis, fungsional, dan operasional merupakan tanggung jawab yang saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam meningkatkan intensitas

perencanaan strategis. Tanggung jawab etikal akan memberikan arahan dasar terhadap nilai-nilai (etik) perusahaan yang mendasari manajemen konseptual dalam melakukan perencanaan strategis. Tanggung jawab konseptual berkaitan langsung dengan penyusunan perencanaan strategis. Keberhasilan dalam tanggung jawab teknis mengindikasikan keberhasilan dalam melibatkan orang-orang, memanfaatkan informasi, dan menerapkan teknologi sehingga mampu menopang dan memperbaiki proses perencanaan. Tanggung jawab fungsional dan tanggung jawab operasional akan berdampak langsung terhadap keberhasilan implementasi strategis yang telah diformulasikan pada level manajemen konseptual.

5.1.2. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan: *Semakin tinggi tingkat keleluasaan manajerial (managerial discretion) dalam pengambilan keputusan maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis yang diterapkan.* Uji statistik menunjukkan konfirmasi positif terhadap hipotesis ini, sehingga hipotesis ini diterima. Temuan ini sesuai dengan pernyataan Pearce dan Robinson (1994) yang menyatakan bahwa keberhasilan perencanaan bergantung pada keleluasaan manajerial oleh pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Keleluasaan manajerial yang tinggi akan berpotensi mendorong pimpinan perusahaan dalam mempengaruhi keluaran organisasi, karena pimpinan perusahaan tidak mendapatkan tekanan dalam mengatur organisasi (Finkelstein dan Boyd, 1998). Pada kondisi keleluasaan manajerial yang tinggi tersebut, pimpinan bank mampu

untuk mempengaruhi pengambilan keputusan bank secara langsung sehingga semakin besar pengaruh pimpinan bank terhadap tindakan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan intensitas (keseriusan dan kedalaman) pimpinan bank dalam perencanaan strategis.

5.1.3. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan: *Semakin tinggi keahlian manajer tentang perencanaan strategis dan semakin besar keyakinan manajer terhadap hubungan intensitas perencanaan strategis dengan kinerja, maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis diterapkan.* Uji statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan konfirmasi positif yang berarti hipotesis ini diterima. Hasil temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997). Temuan ini sesuai dengan argumen Higgins dan Vincze (1993), Austin (1990), dan Steiner (1979) yang menyatakan bahwa kompetensi dalam perencanaan strategis dapat menentukan derajat perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategis. Temuan ini juga sesuai dengan argumen Leontiades dan Tezel (1980) yang mengemukakan bahwa semakin besar keyakinan akan pentingnya proses perencanaan strategis, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar.

Pimpinan bank yang mempunyai keahlian yang memadai dalam perencanaan strategis akan menyadari pentingnya perencanaan strategis dan akan berupaya untuk memanfaatkan keahliannya tersebut dalam perencanaan

strategis sehingga intensitas perencanaan strategis menjadi lebih tinggi. Semakin besar keyakinan akan pentingnya proses perencanaan strategis, maka semakin besar pula kepuasan manajemen dan kinerja keuangan perusahaan sehingga meningkatkan intensitas (keseriusan atau kedalaman) dalam perencanaan strategis.

5.1.4. Kesimpulan Menegenai Hipotesis 4

Hipotesis 4 menyatakan: *Semakin tinggi tingkat turbulensi lingkungan yang dihadapi perusahaan (bank), maka semakin tinggi intensitas perencanaan strategis diterapkan.* Uji statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan konfirmasi negatif yang berarti hasil hipotesis ini bertentangan dengan beberapa literatur (misalnya: Armstrong, 1982; Pearce et al., 1987, Ansoff, 1991) yang menyatakan bahwa pada tingkat turbulensi yang tinggi, intensitas perencanaan strategis menjadi semakin meningkat. Namun demikian hasil secara empirik menunjukkan bahwa turbulensi lingkungan ternyata menurunkan intensitas perencanaan strategis. Hal ini dapat dijelaskan karena eksekutif bank yang menghadapi turbulensi lingkungan yang tinggi merasa kurang perlu untuk melakukan perencanaan strategis karena sulit untuk meramalkan kondisi mendatang, argumen ini sesuai dengan pendapat Mintzberg, 1973. Sementara itu Miler dan Cardinal (1990) menyarankan bahwa meskipun turbulensi lingkungan cukup tinggi, akan tetapi perencanaan strategis tetap diperlukan untuk menganalisis skenario.

5.1.5. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 5

Hipotesis 5 menyatakan: *Semakin besar ukuran perusahaan (bank) dan semakin kompleks strukturalnya, semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis diterapkan.* Hipotesis ini tidak dapat diukur disebabkan kompleksitas struktural gagal dalam membentuk unidimensionalitas pada faktor organisasional (nilai λ_9 adalah tidak signifikan atau sama dengan nol) sehingga faktor organisasional (FORG) tidak dapat diukur dan dikeluarkan dari model penelitian.

Secara empirik dapat dijelaskan bahwa kompleksitas struktural menjadi tidak signifikan pada variabel laten faktor organisasional disebabkan karena pada objek yang diteliti tidak menunjukkan konsistensi internal yang signifikan antara ukuran perusahaan dengan kompleksitas struktural. Kompleksitas struktural tidak mempunyai konsistensi internal dalam mengindikasikan faktor organisasional. Tidak secara signifikan kompleksitas struktural meningkat berarti ukuran perusahaan meningkat atau sebaliknya, atau tidak secara signifikan kompleksitas perusahaan yang meningkat berarti ukuran perusahaan menurun atau sebaliknya.

Dari hasil uji hipotesis pada sub bab 4.4 maka terjawab masalah penelitian yang dijelaskan pada Bab 1 yang diungkapkan dalam pertanyaan penelitian "*Sumber-sumber apa saja yang berfungsi sebagai penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank*". Dari hasil uji hipotesis pada Bab 4 dapat disimpulkan bahwa sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank terdiri dari: Faktor tanggung jawab manajerial, keleluasaan

manajerial, faktor personalitas manajerial, dan turbulensi lingkungan. Secara lebih rinci sumber-sumber tersebut dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2. Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis

Sumber-sumber Penggerak Intensitas Perencanaan Strategis	Variabel Indikator	Hubungan Terhadap Intensitas Perencanaan Strategis
1. Faktor tanggung jawab manajerial	Tanggung jawab etikal Tanggung jawab konseptual Tanggung jawab teknikal Tanggung jawab fungsional Tanggung jawab operasional	Positif
2. Keleluasaan Manajerial	-	positif
3. Faktor personalitas manajerial	Keahlian dalam perencanaan strategis Keyakinan akan hubungan perencanaan strategis terhadap kinerja keuangan	positif
4. Turbulensi lingkungan	-	negatif

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini ditujukan untuk mengkonfirmasi sumber-sumber yang berfungsi sebagai penggerak intensitas perencanaan strategis mengingat perencanaan strategis merupakan sarana agar perusahaan tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang. Sejauh ini penelitian tentang sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis belum dikembangkan secara menyeluruh. Hopkins dan Hopkins (1997) menemukan dua faktor yang signifikan berhubungan dengan intensitas perencanaan strategis yaitu faktor personalitas manajerial (keahlian dan keyakinan) dan faktor organisasional

(ukuran perusahaan dan kompleksitas struktural). Sumber-sumber lain yang berhubungan dengan intensitas perencanaan strategis yang tidak tercakup dalam penelitian Hopkins dan Hopkins (1997) seperti: faktor tanggung jawab manajerial, keleluasaan manajerial (*managerial discretion*) dan turbulensi lingkungan. Pearce dan Robinson (1994) menyatakan bahwa keberhasilan suatu perencanaan formal bergantung pada tingkat tanggung jawab manajerial dan keleluasaan manajerial. Sementara itu beberapa peneliti (Armstrong, 1982 ; Pearce *et al.*, 1987) mengusulkan bahwa keberhasilan perencanaan strategis terhadap kinerja bergantung pada tingkat turbulensi yang dihadapi oleh perusahaan (Cardinal dan Miller, 1994).

Pada penelitian ini seluruh pandangan para peneliti di atas dikembangkan menjadi satu model baru, kemudian diuji secara empirik. Dari penelitian ini diperoleh bukti empiris bahwa sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis terdiri: faktor tanggung jawab manajerial (tanggung jawab etikal, konseptual, teknis, fungsional dan operasional), keleluasaan manajerial (*managerial discretion*), faktor personalitas manajerial (keahlian dalam perencanaan strategis dan keyakinan terhadap hubungan perencanaan dengan kinerja keuangan), dan turbulensi lingkungan.

Turbulensi lingkungan ternyata berhubungan negatif dengan intensitas perencanaan strategis. Hal ini dapat dijelaskan karena eksekutif bank yang menghadapi turbulensi lingkungan yang tinggi merasa kurang perlu untuk melakukan perencanaan strategis karena sulit untuk meramalkan kondisi mendatang pada saat turbulensi tinggi, argumen ini sesuai dengan pendapat

Mintzberg (1973). Namun demikian, Miller dan Cardinal (1990) menyarankan bahwa meskipun turbulensi lingkungan cukup tinggi, akan tetapi perencanaan strategis tetap diperlukan untuk menganalisis skenario strategi.

Faktor organisasional (ukuran perusahaan dan kompleksitas struktural) tidak dapat diukur dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan kompleksitas struktural tidak signifikan dalam membentuk unidimensionalitas pada variabel laten faktor organisasional. Hal ini mungkin karena pada objek yang diteliti tidak menunjukkan konsistensi yang signifikan antara kompleksitas struktural dengan ukuran perusahaan.

Penelitian ini menghasilkan bukti empirik bahwa keseriusan (intensitas) dalam perencanaan strategis yang pada akhirnya akan bermuara pada keberhasilan perencanaan bergantung pada tanggung jawab seluruh level manajemen, baik pada tingkat etikal, konseptual, teknis, fungsional, dan operasional terhadap tugas yang harus dilaksanakan.

Penelitian ini juga memberikan bukti empirik bahwa keseriusan dan kedalaman dalam perencanaan strategis tergantung pada keahlian dalam perencanaan strategis dan keyakinan bahwa perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja keuangan pada bank. Oleh karena itu keahlian dalam perencanaan strategis dan keyakinan bahwa perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja keuangan akan mempengaruhi keberhasilan dalam perencanaan strategis.

Bukti empirik lain yang diperoleh dari penelitian ini adalah keseriusan dan kedalaman dalam perencanaan strategis bergantung pada keleluasaan

manajerial. Semakin pimpinan bank diberi keleluasan untuk melakukan sesuatu yang berkaitan dengan perencanaan, maka semakin tinggi pula intensitas perencanaan strategis yang diterapkan.

Bukti empirik terakhir yang diperoleh dari penelitian ini adalah turbulensi lingkungan ternyata berhubungan negatif dengan intensitas perencanaan strategis. Meskipun bukti ini bertentangan dengan literatur (misalnya: Armstrong, 1982; Pearce et al., 1987, Ansoff, 1991), namun demikian hasil ini cukup logis karena eksekutif bank yang menghadapi turbulensi lingkungan yang tinggi merasa kurang perlu untuk melakukan perencanaan strategis karena sulit untuk meramalkan kondisi mendatang pada saat turbulensi tinggi (argumen ini sesuai dengan pendapat Mintzberg, 1973)

5.3. Rekomendasi Manajerial

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank terdiri: faktor tanggung jawab manajerial (tanggung jawab etikal, konseptual, teknis, fungsional dan operasional, keleluasaan manajerial (*managerial discretion*), faktor personalitas manajerial (keahlian perencanaan strategis dan keyakinan terhadap hubungan perencanaan dengan kinerja keuangan), dan turbulensi lingkungan. Berdasarkan temuan tersebut dapat diusulkan beberapa rekomendasi manajerial atau kebijakan-kebijakan manajemen. Kebijakan-kebijakan ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Temuan 1 :

Faktor tanggung jawab manajerial berhubungan secara positif dengan intensitas perencanaan strategis

Rekomendasi Manajemen:

- Diskripsi pekerjaan yang jelas terhadap semua level manajemen sesuai dengan aktifitas yang harus dicapai oleh setiap level, sehingga setiap level berhasil menjalankan tanggung jawabnya dengan baik.
- Pada level manajemen operasional perlu diupayakan usaha pelatihan dalam rangka memuaskan konsumen, memperbaiki pelayanan, dan penghematan aset.
- Pada level manajemen fungsional perlu diupayakan usaha-usaha untuk memaksimalkan revenue, meminimalkan biaya, dan mengoptimalkan return. Hal ini dapat diterapkan melalui penerapan konsep-konsep manajemen produksi yang sesuai, akuntansi manajemen yang handal. Keahlian dalam bidang-bidang ini perlu diupayakan.
- Pada level teknis, perlu diterapkan sistem informasi yang handal dan penerapan teknologi yang sesuai. Pada departemen sumber daya manusia perlu dilakukan pemilihan, pelatihan, motivasi terhadap karyawan secara profesional dengan keseriusan yang tinggi.
- Pada level konseptual (level perencanaan strategis), perlu garis kebijakan yang jelas, penyusunan tujuan, perlu upaya-upaya untuk mencapai keunggulan, dan membangun kompetensi . Hal ini dapat dicapai apabila pimpinan bank mempunyai skill atau keahlian yang memadai. *Training*

untuk mencapai hal-hal di atas merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh.

- Pada level etikal perlu diupayakan usaha untuk memperluas kerjasama misalnya melalui jaringan kerja sosial (social network), membangun komunitas kerja yang lebih luas, dan sebagainya.
- Kebijakan yang tegas apabila masing-masing level manajemen tidak menjalankan tugasnya.

Temuan 2 :

Keleluasaan manajerial berhubungan positif dengan intensitas perencanaan strategis.

Rekomendasi manajemen:

Pimpinan bank perlu diberi kebebasan dan kewenangan yang lebih besar untuk melakukan formulasi strategis, implementasi, dan kontrol sejauh sesuai dengan misi atau filosofi dari bank.

Temuan 3 :

Faktor personalitas manajerial berhubungan positif dengan intensitas perencanaan strategis memperluas kerjasama.

Rekomendasi manajemen:

- Perlu peningkatan keahlian pimpinan bank tentang perencanaan strategis, misalnya melalui pelatihan dan pendidikan.

- Perlu motivasi sehingga pimpinan bank / manajer semakin percaya bahwa perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja keuangan pada bank.

Temuan 4:

Turbulensi lingkungan berhubungan negatif dengan intensitas perencanaan strategis

Rekomendasi manajemen:

Meskipun turbulensi lingkungan merupakan aspek yang tidak dapat dikontrol dan cenderung melemahkan perencanaan strategis, akan tetapi perencanaan strategis tetap harus dilakukan (Miler dan Cardinal, 1994). Untuk mengatasi turbulensi lingkungan, perlu dikembangkan analisis skenario yang baik dan sistem informasi yang handal sehingga perubahan-perubahan yang terjadi dapat diketahui, kemudian diambil kebijakan dengan cepat terhadap perubahan tersebut

5.4. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah berhasil menjelaskan sumber-sumber penggerak intensitas perencanaan strategis pada bank secara empirik, namun demikian penelitian ini tidak dapat mengukur faktor organisasional sebagaimana yang diharapkan. Hal ini mungkin karena pada objek yang diteliti tidak menunjukkan konsistensi yang signifikan antara ukuran perusahaan dengan kompleksitas struktural. Sebab tidak adanya konsistensi dari permasalahan di atas tidak dapat dijelaskan secara mendetail dalam penelitian ini.

5.5. Agenda Untuk Penelitian Mendatang

Hasil penelitian terhadap turbulensi lingkungan ternyata bertentangan dengan literatur (misalnya: Armstrong, 1982; Pearce et al., 1987, Ansoff, 1991) yang menyatakan bahwa pada tingkat turbulensi yang tinggi, intensitas perencanaan strategis menjadi semakin meningkat. Hasil secara empirik menunjukkan bahwa turbulensi ternyata menurunkan intensitas perencanaan strategis. Hal ini dapat dijelaskan karena eksekutif bank yang menghadapi turbulensi lingkungan yang tinggi merasa kurang perlu untuk melakukan perencanaan strategis karena sulit untuk meramalkan kondisi mendatang pada saat turbulensi tinggi, argumen ini sesuai dengan pendapat Mintzberg, (1973).

Dari perbedaan pandangan antara hasil penelitian dengan pandangan Armstrong, 1982; Pearce et al., 1987, Ansoff, 1991 di atas dapat dikemukakan agenda penelitian sebagai berikut:

Penelitian tentang faktor-faktor yang menyebabkan turbulensi berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis dan faktor-faktor yang menyebabkan turbulensi lingkungan berpengaruh negatif terhadap perencanaan strategis.

UPT-PUSTAKA-UNDIP

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, D.A.(1998). *Developing Business Strategies*, 5th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Anderson, P.F. (1982). 'Marketing, strategic planning, and the theory of the firm', *Journal of Marketing*, 46(2), pp. 15-26.
- Andrews, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood
- Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed., Irwin, Homewood.
- Andrews, K.R. (1981). 'Corporate Strategy as a Vital Function of Board', *Harvard Business Review*, 59 (6), pp 174-188.
- Anonim (2000). Fokus Utama, Infobank, Juli, No 251, hal 32-35.
- Ansoff, H.I. (1991). 'Critique of Henry Mintzberg's "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management"'. *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 449-461.
- Aram, J.D., and Cowen, S.S. (1990). 'Strategic planning for increased profit in the small business', *Long Range Planning*, 23 (6), pp. 63-70.
- Arbuckle, J.L. (1997). *Amos Users' Guide Version 3.6*, Smallwaters Corporation, Chicago.
- Armstrong, J.S. (1982). 'The value of formal planning for strategic decision: Review of empirical research', *Strategic Management Journal*, 3(3), pp.197-211.
- Austin, D.V. (July-August 1990). 'Practical planning suggestion for community banks', *Bankers Magazine*, pp. 78-82.
- Bayou, M.E. and A.Reinstein (1995). 'Measuring Long Term Performance for Advanced Manufacturing Technology: An International Perspective', *Managerial Finance*, Vol. 21, No. 9, pp.3-24.
- Bettinger, C. (December 1986). 'Facing the day-to-day challenge of practical strategic planning', *American Banker*, pp. 4-6.
- Buchholtz, A.K., A.C. Amason, and M.A. Rutherford (1999). 'Beyond Resources the Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy', *Business & Society*, Vol. 38, No. 2, June, pp. 167-187.
- Browne, M.W., and R. Cudeck (1993). Booststrapping Goodness of fit Measures in K.A. Bollen and J.S. Long, Testing Structural Equation Model, California dalam Ferdinand, A.T (2000). *Structural Equation Model dalam Penelitian Manajemen*, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Christensen, C.M. (1997). 'Making Strategy: Learning by Doing', *Harvard Business Review*, November-December,
- Clark, Varadrajana, and Pride (1994). 'Environmental Management: The Construct and Research Propositions', *Journal Business Research*, 29, pp. 23-38.
- Colon, G.W. (1982). *A View from the Top: How Chief Executives Look at Planning*. Planning Executive Institute, Oxford.
- De Castro, J.O. and J.J. Chrisman (1995). 'Order of market entry, competitive strategy, and financial performance', *Journal of Business Research*, 33(11), pp. 166-177.
- Dess, G.G. and D.W. Beard (1984). 'Dimensions of organizational task environment', *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.
- Duncan, W.J., P.M. Ginter, and L.E. Swayne (1998). 'Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment', *Academy of Management Executive*, Vol 12, No.3, pp. 6-16
- Earle, D.M. and M. Mendelson (May-June 1991). 'The critical mesh in strategic planning', *Bankers Magazine*, pp. 48-53.
- Eccles, R.G. and P.J. Pyburn (1992). 'Creating Comprehensive System to Measure Performance', *Management Accounting*, October, pp.41-44.
- Emory C.W and D.R. Cooper (1991). *Business Research Methods*, 5th ed., Richard D. Irwin, inc.. Homewood.
- Ferdinand, A.T. (2000). *Structural Equation Model dalam Penelitian Manajemen*, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Finkelstein, S. and B.K. Boyd (1998). 'How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation', *Academy of Management Journal*, Vol 41, No. 2, pp. 179-199.
- Finkelstein, S. and D.C. Hambrick (1990). 'Top Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion', *Administrative Science Quarterly*, 35, pp 484-503.
- Gibb, A.A. and M. Scot (1985), 'Strategic Awareness, Personnel Commitment and The Process of Planning in The Small Business', *Journal of Management Studies*, 22, pp. 597-627.
- Ginsberg (1997). 'New Age' Strategic Planning: Bridging Theory and Practise'. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1, pp.125-128.
- Gup, B.E. and D.D. Whitehead (1989). 'Strategic planning in banks: Does it pay?', *Long Range Planning*, 22, pp. 124-130.
- Haleblian, J. and S. Finkelstein (1993). 'Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Turbulence and Discretion', *Academy of Management Journal*, Vol 36, No. 4, pp. 844-883.

- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black (1995). *Multivariate Data Analysis*, 4th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Hambrick, D.C. and S. Finkelstein (1987). 'Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organization', *Research in Organization Behaviour*, Vol 9. pp. 369-406.
- Hambrick, D.C. M.A. Geletkanycz, and J.W. Fredrickson (1993). 'Top Executive Commitmen to Status Quo: Some Test of Its Determinants', *Strategic Management Journal*, 14, pp. 401-408.
- Hamel, G. and C.K. Prahalad (1993). Strategy as Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, 71, (3), pp. 75-84.
- Hax, A.C. and N.S. Majluf (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hopkins, W.E. and S.A. Hopkins (1997). 'Strategic planning-financial performance relationship in banks: A causal examination', *Strategic Management Journal*, 18(8), pp. 635-652.
- Hosmer, L.R. (1991), 'Managerial Responsibilities on the Micro Level', *Business Horizon*, July-August.
- Jensen, M.C. and W. Meckling (1976). 'Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*, 3:305-360.
- 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.
- Lenz, R.T. (1981). 'Determinants of organizational performance: Determinants of organizational performance: An interdisciplinary view', *Stratetegic Management Journal*, 2(2), pp. 131-154.
- Leontiades, M. and A. Tezel (1980). 'Planning perceptions and planning result', *Strategic Management Journal*, 1(1), pp. 65-75.
- Miller, D. (1987). 'The structural and environmental correlates of business strategy', *Strategic Management Journal*, 8(1), pp. 55-76.
- Miller, C.C. and L.B. Cardinal (1994). 'Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research', *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1649-1665.
- Miller, C.C., L.M. Burke, and W.H. Glick (1998). 'Cognitive Diversity Among Upher-Echelon Executives: Implication for Strategic Decision Process', *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp 39-58.
- Mintzberg (1994). 'The Fall and Rise Strategic Planning', *Harvard Business Review*, January-February.

- Morris, M.H., A.S. Marks, J.A. Allens, and N.S. Peery, Jr. (1996). 'Modelling Ethical Attitudes and Behaviors Under Condition of Environmental Turbulence: The Case of South Africa', *Journal of Business Ethics*, 15, pp. 1119-1130.
- Pearce, J.A., D.K. Robbins and R. Robinson (1987). 'The impact of grand strategy and planning formality on financial performance', *Strategic Management Journal*, 8(2), pp. 125-134.
- Pearce, J.A. and R.B. Robinson (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Irwin, Homewood.
- Pearce, J.A. and S.A. Zahra (1991). 'The Relative Power of CEO_s and Board of Directors: Association with Corporate Performance', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 135-153.
- Rahardjo, T.H. (1998). Pentingnya perencanaan strategis dalam industri perbankan, *Jurnal Manajemen*, Universitas Tarumanegara, Th. 2/02.
- Supriyanto E.B. (2000). Perbankan Rugi Rp 71,7 Triliun, *Infobank*, Juli, No.251
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A skill-building approach*, 2nd ed., John Wiley & Sons inc., Singapore.
- Steiner, G.S. (1979). *Strategic Planning*, Free Press, New York.
- Tabachnick, B.G. and L.S. Fidel (1996). *Using Multivariate Statistics*, 3th ed., Harper Collings College Publishers, New York.
- Taylor, B. (1997), 'The Return of Strategic Planning-Once Upon Time', *Long Range Planning*, Vol 30, No.3, pp. 334-344.
- Tushman, M. and S. Keck (1990). 'Environmental and Organizational Context and Executive Team Characteristic: An Organizational Learning Approach, Working Paper, Columbia University Graduate School of Business, New York.
- Williams, M.L. and G.F. Dreher (1992). 'Compensation system attributes and applicant pool characteristic', *Academy of Management Journal*, 35 (3), pp. 571-595.
- Yasai-Ardekani, M. (1989). 'Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure', *Academy of Management Journal*, 32, pp. 131-156.