BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Krisis ekonomi yang melanda negara-negara Asia tahun 1997, berpengaruh terhadap perusahaan-perusahaan di Indonesia. Data dari *Indonesian Capital Market Directory* tahun 2000, menunjukkan sebagian besar kinerja keuangan perusahaan mengalami perubahan yang mencolok. Fenomena ini menunjukkan krisis ekonomi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumberdaya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan perusahaan. Lingkungan bisnis eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi, namun dipertim-bangkan dalam pengambilan keputusan bisnis.

Lingkungan bisnis *(business environment)*, dapat dibedakan atas ling-kungan eksternal dan lingkungan internal (Wheelen & Hunger: 2000; 9). Pearce and Robinson (2000:71) membedakan lingkungan bisnis atas lingkungan jauh , lingkungan industri dan lingkungan operasional. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan internal terdiri dari struktur *(structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen & Hunger: 2000; 10).

Globalisasi dan krisis ekonomi yang terjadi pada bulan Juli tahun 1997,

merupakan salah satu faktor lingkungan makro yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan makro yang berpengaruh terhadap organi-sasi terdiri dari, kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, serta kekuatan sosial dan budaya (Emery & Trist dalam Robbins 1994: 235; Wheelen & Hunger 2000:10; Winardi & Karhi 1997:159).

Kekuatan ekonomi menimbulkan tingginya percepatan perubahan lingkungan seperti, terdepresiasinya nilai tukar rupiah yang cukup parah *(severe currency depreciatiation).* Nilai yang paling rendah pernah menembus nilai phisikologis, yaitu Rp. 16.000 per dollar US pada tanggal 17 Juni 1998 (Kompas 18 Juni 1998). Penurunan nilai tukar rupiah terhadap nilai mata uang luar negri diikuti dengan naiknya tingkat bunga perbankan terutama tingkat bunga deposito yang pada bulan Juli 1998 pernah mencapai angka 61,76% pertahun (Laporan Triwulanan I/2000 BI, 123).

Akibat dari turunnya nilai tukar rupiah dan naiknya tingkat bunga, banyak sektor usaha yang menjadi kurang bergairah, dimana mereka lebih memilih menyimpan dana mereka di bank dalam bentuk deposito berjangka daripada mengembangkan usaha. Hal ini disebabkan karena perolehan laba dalam keadaan krisis ekonomi mengalami penurunan dan mempunyai risiko yang tinggi. Sementara dengan membuka deposito berjangka akan memberikan kepastian *return* yang tinggi dengan tingkat risiko minimal (keadaan 1997-1998).

Kekuatan ekonomi lainnya yang ikut berpengaruh adalah terjadinya krisis likuiditas *(liquidity crunch*) ditandai dengan banyaknya bank yang dilikuidasi. Hal ini disebabkan karena merosotnya kepercayaan masyarakat

terhadap dunia perbankan nasional. Akibatnya untuk merehabilitasi kepercayaan masyarakat, pada tanggal 1 November 1997 pemerintah melakukan likudasi terhadap 16 Bank Umum Swasta Nasional yang dinyatakan *insolvent* (PANIN BANK, Laporan Tahunan 1998).

Krisis likuiditas yang mempengaruhi lingkungan bisnis ini tidak hanya sampai disini. Selanjutnya kekuatan politik dan hukum juga ikut mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga terjadi krisis kepercayaan terhadap pemerintah. Bukan hanya krisis kepercayaan pada pemegang kekuasaan pemerintah, namun kepercayaan terhadap pimpinan badan usaha milik negara dan otoritas moneter juga terjadi.

Pada tanggal 4 April 1998 dilakukan lagi pembekuan 7 bank dan disusul dengan 3 bank lagi pada tanggal 21 Agustus 1998. Sesuai dengan agenda BPPN, secara keseluruhan pemerintah telah melakukan pemulihan ekonomi khususnya dalam rangka penyehatan perbankan sebagai berikut; bank yang diambil alih penanganannya oleh pemerintah (bank di -*take over/* BTO) sebanyak 12 buah, bank yang dilikuidasi termasuk bank beku operasi (BBO) dan bank beku kegiatan usaha (BBKU) sebanyak 66 buah, serta 20 buah bank yang diikutsertakan program rekapitulasi (Dahlan, 1999;74).

Kegiatan dalam rangka penyehatan perbankan nasional ini telah menelan dana sebesar Rp. 575 trilyun (Sri Adiningsih, Jawa Pos, 1/10-1999). Hal ini secara tak langsung berpengaruh terhadap anggaran pengeluaran negara, yang akhirnya mempengaruhi perekonomian secara keseluruhan.

Kekacauan serta pertentangan etnis yang terjadi di daerah ikut andil dalam

memperburuk perekonomian Indonesia. Ini salah satu contoh kekuatan sosial yang mendorong timbulnya ketidakpastian lingkungan makro. Contoh lain dengan meningkatnya kesadaran masyarakat untuk kesehatan dan kecantikan, beberapa tahun yang lalu banyak dibuka sanggar kebugaran dan kesehatan, yang mana merupakan peluang bagi beberapa perusahaan seperti Nike (sepatu olah raga) dan Nautilus (olah raga).

Trend sosial lainnya seperti terjadinya perubahan demografi. Meningkatnya permintaan dari kalangan generasi muda terhadap restoran cepat saji *(fast food)*, yang merupakan peluang bagi pengusaha restoran cepat saji untuk menambah cabang-cabang baru. Sebaliknya merupakan ancaman bagi pengusaha makanan tradisonal.

Perubahan dalam bidang teknologi juga mempengaruhi kinerja perusahaan. Para pabrikan, bank dan retailer telah memanfaatkan kemajuan teknologi ini dalam bisnis mereka agar dapat memudahkan dan memper-cepat layanan demi memuaskan kebutuhan pelanggan.

Lingkungan industri juga berperan dalam mempercepat perubahan lingkungan. . Lingkungan industri yang dimaksud adalah, *bargaining power* pembeli. *bargaining power* penjual, masuknya pendatang baru yang potensial, adanya barang substitusi, dan intensitas persaingan perusahaan dalam industri. Ke lima faktor di atas dikenal dengan kekuatan bersaing dari Porter (1996:22).

Dari sudut pandang perusahaan semua faktor diatas merupakan faktor yang berada diluar kendali perusahaan (faktor eksternal). Semua faktor eksternal memberikan peluang dan ancaman (tantangan) bagi perusahaan untuk

mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Faktor eksternal diatas tidak dapat dikendalikan perusahaan tanpa adanya strategi yang tepat dan sesuai dengan situasi perubahan lingkungan.

Strategi yang dirumuskan perusahaan merupakan keahlian manajemen dalam mengelola perusahaan. Strategi sebenarnya merupakan aktivitas manajemen untuk memperkuat posisi organisasi. Tanpa strategi dalam mengelola perusahaan, seorang manajer seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Strategi merupakan faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Manajemen dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk perusahaan yang dipimpinnya.

Perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Govindarajan et.al., 2001;300). Perencanaan stra-tegik menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001; 121). Perencanaan strategik menghasilkan keluaran yaitu, (1) sasaran strategik (*strategic objective*), (2) inisiatif strategik *(strategic initiative*) dan (3) target.

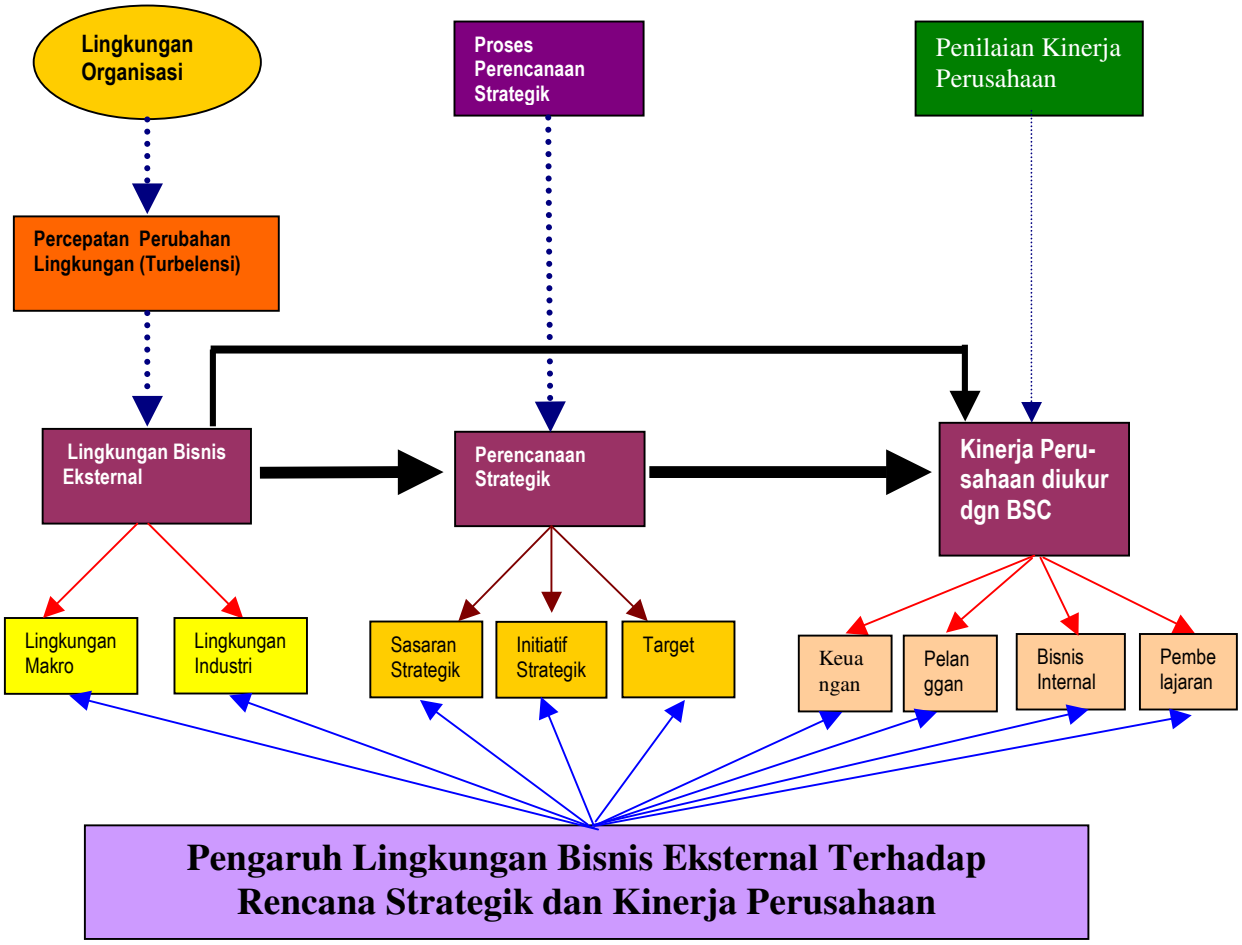
Percepatan perubahan lingkungan yang menimbulkan ketidakpastian lingkungan bisnis, diduga akan berpengaruh terhadap rencana strategik yang

sudah dirumuskan dan selanjutnya mempengaruhi kinerja. Dalam hal ini diperlukan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan semata, akan tetapi juga aspek bisnis internal, pelanggan serta pertumbuhan & pembelajaran (Kaplan & Northern 1996; 25). Penilaian kinerja yang demikian dikenal sebagai penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard.*

Disamping itu pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran keuangan dan non keuangan, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah *(top-down).* Keberhasilan ukuran-ukuran dengan menggunakan *balanced scorecard* haius-dikaitkan-dengan strategi perusahaan. Berdasarkan kondisi yang telah dikemukakan di atas, dapat dikemukakan bahwa tema sentral penelitian ini adalah sebagai berikut;

"Kinerja perusahaan diduga dipengaruhi oleh lingkungan bisnis eksternal yang penuh dengan ketidakpastian dan perencanaan strategik yang disusun perusahaan."

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, dengan demikian diperlukan adanya penelitian yang dapat menjadi acuan untuk menempatkan dan mema-dukan antara lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategik serta penga-ruhnya terhadap kinerja khususnya untuk'perusahaan manufaktur yang sudah terdaftar di bursa efek. Hal inilah yag menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian dalani konteks di atas. Untuk itu penelitian ini penulis beri judul"Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur", Intisari dari latar belakang penelitian yang telah disajikan sebelumnya, dapat digambar seperti Gambar 1.1.



Gambar- 1.1: Latar Belakang Penelitian (Diolah Sendiri)

Keterangan:

: Garis Informasi

: Garis Pengaruh

: Garis Dimensi Variabel

: Garis Dimensi Judul

Gambar 1.1 menjelaskan bahwa, lingkungan organisasi terjadi percepatan perubahan *(turbulence)* yang semakin tingai, yang mengakibatkan tingginya tingkat ketidakpastian lingkungan. Lingkungan organisasi yang dimaksud adalah lingkungan bisnis eksternal.

Lingkungan tfisnis eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi namun perlu dianalisis, dan dipertimbangkan dalam pengambilan

keputusan bisnis. Lingkungan bisnis eksternal dapat dibedakan atas lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan bisnis eksternal diduga berpengaruh terhadap kineija perusahaan. Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja diduga negatif artinya dapat menurunkan kinerja.

Dalam mengatasi pengaruh di atas, diharapkan perencanaan strategik yang disusun dan diimplementasikan dengan baik dapat mengontrol atau mengatasinya. Perencanaan strategik merupakan proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan.

Perencanaan strategik menghasilkan keluaran yaitu, (1) sasaran strategik *(.strategic objective),* (2) inisiatif strategik *(strategic initiative)* dan (3) target. Perencanaan strategik diduga juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja diduga positif, artinya perencanaan strategik yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini, diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard.* Keberhasilan ukuran-ukuran dengan menggunakan *balanced scorecard* dikaitkan den^an strategi perusahaan. Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard,* dibagi dalam empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

1 2. Identifikasi Masalah

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

1. Seberapa besar pengaruh lingkungan bisnis ekstemal terhadap perencanaan strategik
2. Seberapa besar pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan.
3. Seberapa besar pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan.
4. Seberapa besar pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini menganalisis variabel lingkungan bisnis eksternal serta pengaruhnya terhadap perencanaan strategik. Selanjutnya untuk menguji pengaruh variabel lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan dan pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan serta pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja melalui perencanaan strategik. Akhirnya kajian tersebut menjadi landasan dalam menjelaskan pola keterkaitan konsep-konsep akuntansi manajemen, sistem pengendalian manajemen dan manajemen strategik terutama daram hal analisis linekunsan bisnis eksternal dan

perencanaan strategik dengan kinerja perusahaan yang diukur densan pende-katan *balanced scorecard.*

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris dan untuk menemukan kejelasan fenomena tentang pengaruh lingkungan bisnis eksternal dan perencanian strategik terhadap kinerja perusahaan. Tujuan pokok diatas dapat dirinci lebih spesifik sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan strategik

1.4. Kegunaan Hasil Penelitian

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

1. Kegunaan Operasional

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

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

2. Kegunaan dalam Pengembangan ilmu.

a).Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu akuntansi manajemen khususnya akuntansi manajemen kontemporer, dan sistem pengendalian manajemen dengan pendekatan manajemen strategik. Dalam akuntansi manajemen kontemporer dan sistem pengendaiian manajemen, sistem manajemen strategik tidak hanya diarahkan untuk menjawab pertanyaan utama sebagai berikut: a.) Siapa kita, b) Dimana kita sekarang c) kemana kita akan menuju dan d.) bagaimana kita menuju ke sana. Pertanyaan-pertanyaan diatas lebih berorientasi ke dalam perusahaan. Strategi yang hanya berorientasi ke dalam perusahaan menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perabahan kebutuhan *customer.*

Strategic management dalam akuntansi manajemen kontemporer dan sistem pengendalian manajemen dipacu oleh usaha untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer,* sehingga terkenal dengan nama *customer value-based model of strategic management.* Sistem pengendalian manajemen kontemporer yang dttandai dengan lingkungan bisnis dimana *customer* pegang kendalu bisnis 'tnelalui jalan raya eleklronik, kompetitif dan turbulen, membutuhkan paradigma baru manajernen. Paradigma baru manajemen yang

dimaksud seperti, perbaikan berkelanjutan *(continues improvement}* dan peniberdayaan pegawai *(employee empowerment)* dalam proses pengendalian manajemen.

b). Bagi Praktisi. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna kepada semua pihak yang terlibat dalam perencanaan strategik untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis eksternal guna meningkatkan kinerja perusahaan.

c). Bagi Peneliti. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi mereka yang ingin mengetahui lebih mendalam mengenai keterkaitan .variabel perencanaan strategik .dengan lingkungan bisnis eksternal serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, serta dapat melakukan penelitian lanjutan dengan cara menambah variabel lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini, serta dapat juga menggunakan data skunder dalam menganalisis variabel lingkungan makro dan industri

1.5. Kerangka Pemikiran, Preinis, dan Hipotesis

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Perubahan lingkungan yang sangat cepat *(turbulence}* mengakibatkan tingginnya dinamika lingkungan yang selanjutnya menimbulkan ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi. Menurut Miliken (1987) ketidakpastian diartikan sebagai rasa ketidakmampuan individu memprediksi sesuatu secara tepat, dan persepsi ketidakpastian lingkungan bisnis didefmisikan \ebagai persepsi

individual atas ketidakpastian yang berasal dan lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi.Otley (1980) menjelaskan ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasional organisasi.

Variabel lingkungan bisnis eksternal telah banyak diteliti oleh peneliti di bidang akuntansi manajemen, perilaku dan manajemen strategi. Variabel ini mengadopsi teori kontijensi. Penelitian dengan pendekatan kontijensi terutama yang menggunakan variabel ketidakpastian lingkungan sudah banyak diteliti oleh peneliti dan luar negri diantaranya Max (1989) dan K.Chong & Ming Chong (1997). Para peneliti di atas menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap perancangan sistem akuntansi manajemen dan kinerja.

Bukti empiris yang dilakukan oleh Gordon & Narayana (1984) juga menemukan bahwa informasi dan stmktur organisasi desentralisasi merupakan fungsi dari lingkungan dan pada tingkat desentralisasi yang tinggi memerlukan informasi yang lebih tepat waktu *(timeliness),* non fmanstal dan berorientasi pada masa yang akan datang, teragresi dan terintegrasi.

Dalam perspektif manajemen strategi,lingkungan merupakan factor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap kinerja perusahaan (Hamel & Prahalad,1994). Fisher (1998) menemukan faktor-faktor kontekstual lainnya yang mempengaruhi kinerja yaitu, teknologi, ketidakpastian, strategi dan kompetensi. K, Chong dan Ming Chong (1997) juga menemukan adanya keterkaitan antara strategi bisnis unit, lingkungan eksternal dengan desain system akuntansi manajemen. Hasil yang dicapai dari penelitian K Chong dan Ming

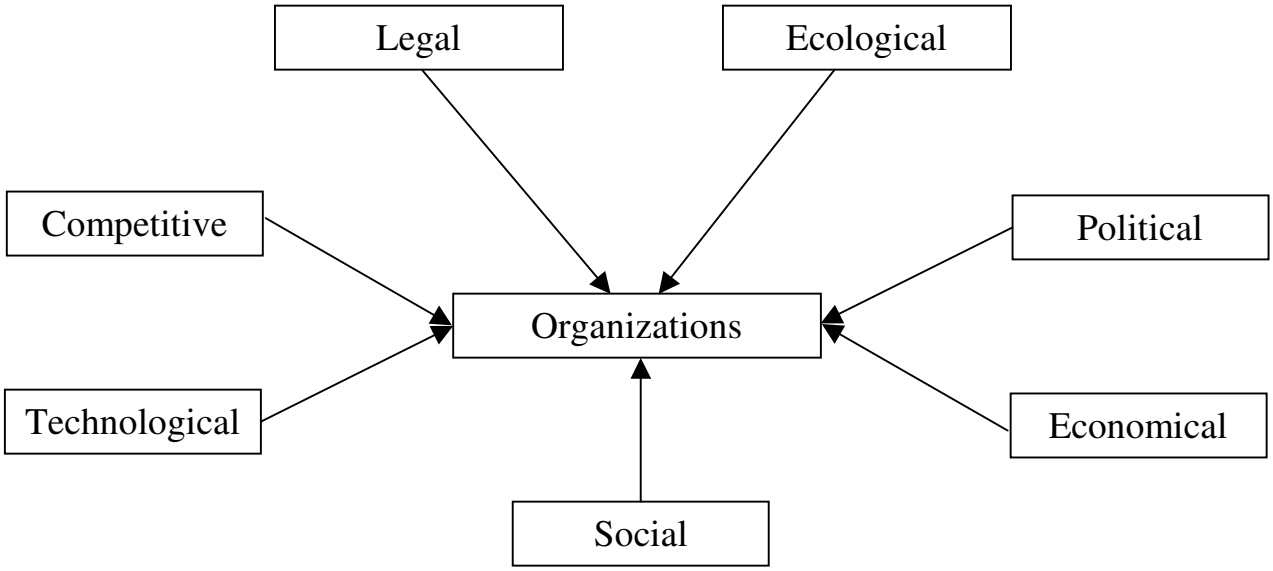
Chong ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Abemathy and Guthrie, 1994) yaitu kinerja bisnis unit dipengaruhi oleh penggunaan informasi akuntansi rnanajemen yang scop>enya luas serta strategi bisnis unit yang diterapkan. Selanjutnya ketidakpastian lingkungan dan penggunaan informasi akuntansi manajemen yang scopenya luas juga berpengaruh terhadap kinerja, yang mana konsisten dengan penelitian Gul and Chia (1994).

Penelitian yang dilakukan saat ini juga memfokuskan pada variabel lingkungan bisnis ekstemal yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Perbedaannya disini adalah dengan menggunakan variabel tambahan yaitu perencanaan strategik sebagai variabel perantara *(intervening)* yang diduga mempunyai peranan dalam mengurangi ketidakpastian lingkungan bisnis ekstemal.

Seperti yang terjadi pada setiap pergantian abad, rasa cemas, resah dan gelisah semakin dirasakan masyarakat karena semua penuh ketidakpastian *(uncertainty).* Ketidakpastian telah menjadi stigma di era millenium keriga, sehingga telah menyadarkan banyak pihak akan perlunya mengantisipasi hal tersebut dengan membuat suatu kerangka rencana strategik *(strategic plan).*

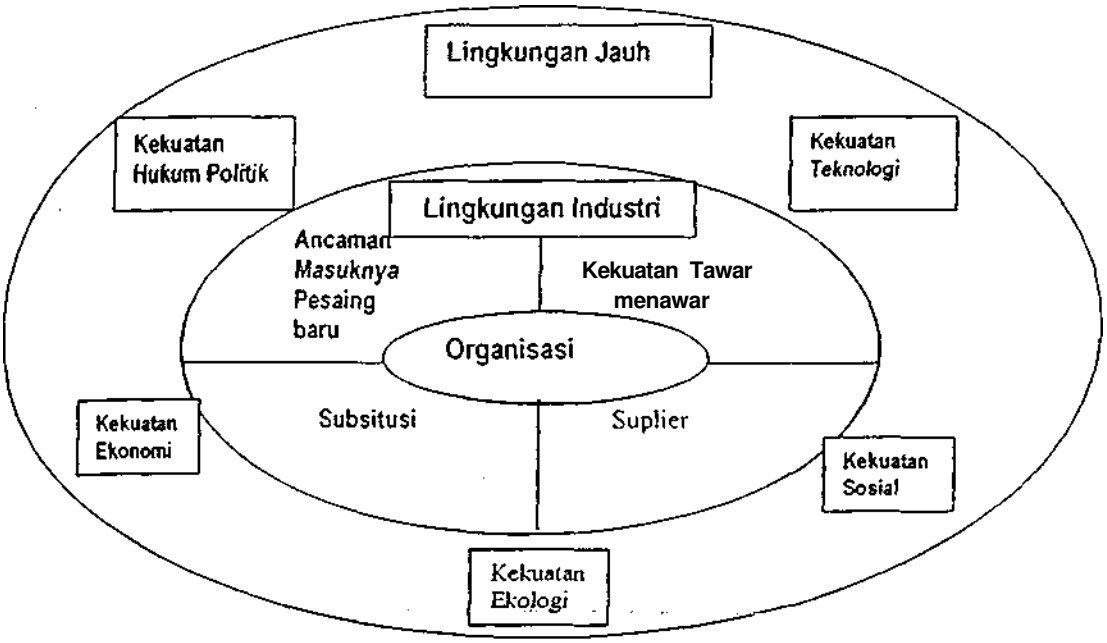
Percepatan perubahan lingkungan bisnjs ekstemal yang tinggi akan mengarah dan menghasilkan ketidakpastian lingkungan ekstemal yang semakin tinggi pula, sehingga menyulitkan manajemen mendapatkan informasi yang reievan, valid, akurat dan tepat waktu uhtuk pengambilan keputusan (Miliken, 1990; Mintzberg 1990). Manajemen senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan *(scanning environmental)* guna mendapatkan informasi eksternal

yang memadai sebagai dasar pengambiian keputusan strategik (Richard Smith, 1097; 34). Gambar 1.2. dibawah ini menggambarkan model lingkungan bisnis ekstemal yang mempengaruhi organisasi (perusahaan) yang dikenal dengan sjngkatan LEPESTC yang terdiri dari: *I^egal, Ecological. Political. Economic, Social, Technological, Competitive.*



Gambar 1.2: The Business Environment
Sumber: Brooks, Ian and Jamie Wheatherston., *The Business Environment. Challenges and Changes.* Prentice Hall, New York, 1997,p.6.

Pearce & Robinson (2000:72) menggambarkan model lingkungan bisnis ekstemal yang mempengaruhi organisasi seperti terlihat pada gambar 1.3. Berdasarkan gambar 1.3 terlihat bahwa lingkungan bisnis ekstemal yang mempengaruhi organisasi terdiri dari lingkungan jauh dan lingkungan industri.



Gambar 1.3: Lingkungan Btsnis Ekstemal

Sumber: Pearce H. John A., and Richard B. Robinson, JR. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control.* International Edition. McGraw-Hill, New York, 2000, p.72 (dimodifikasi)

Lingkungan jauh *(remote environment)* dikenal juga dengan lingkungan makro terdiri dari; kekuatan hukum dan politik, kekuatan teknologi, kekuatan ekonomi, kekuatan sosial dan kekuatan ekologi. Model lingkungan industri diambil dari model lima kekuatan bersaing Michael Porter (1996:22) terdiri dari:

1. Ancaman masuknya pendatang baru yang potensial *(Threat of New Entrants)*
2. Kekuatan tawar menawar pembeli *(Bargaining Power of Buyers)*
3. Kekuatan tawar menawar pemasok *(Bargaining Power of Supplies)*
4. Ancaman masuknya produk pengganti atau substitusi *(Threat of Subslilulies)*
5. Persaingan diantara pemsahaan yang ada dalam industri *(Intensity oftyvalry)*

Mulyadi (2001;80) dan Peter Wright et.al (1996: 23) membagi lingkungan makro atas empat kekuatan pokok: politik dan hukum, ekonomi, teknologi dan sosial. Manajemen perlu mengamati *trend (trend-watching)* perubahan lingkungan makro agar perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan dapat memberikan *value* bagi *customer.*

Dari model lingkungan bisnis eksternal perusahaan yang sudah dikemukakan diatas, dapat dijelaskan bahwa variabel pertama dalam penelitian ini yaitu, lingkungan bisnis eksternal yang dibagi atas sub variabel lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan makro terdiri dan kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi; kekuatan teknologi dan kekuatan sosial & budaya. Lingkungan Industri terdiri dari lima kekuatan bersaing dari Porter yaitu ancaman masuknya pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli dan pemasok. dampak barang substitusi dan intensitas persaingan dalam industri.

Variabel ke dua yaitu perencanaan strategik, diduga mempunyai keterkaitan dengan variabel lingkungan bisnis eksternal dalam peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian yang mengkaji keterkaitan lingkungan bisnis ekstemal dengan perencanaan strategik dalam peningkatan kinerja perusahaan telah banyak diteliti. Willie and Shirley (1997) meneliti hubungan manajerial, lingkungan ekstemal. faktor-faktor organisasi dan intensitas pelaksanaan perencanaan strategik terhadap kinerja keuangan dari 112 bank di Amerika. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa intensitas pelaksanaan perencanaan strategik yang dilakukan bank secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Selanjutnya intensitas perencanaan strategik secara tidak langsung juga

berpengaruh kepada kinerja perusahaan dengan variabel perantaranya faktor manajerial dan organisasi. Hasil penelitiannya juga memperlihatkan adanya pengaruh timba! balik antara intensitas pelaksanaan perencanaan strategik dengan kinerja keuangan bank.

Perusahaan dapat berhasil baik apabila dilakukan pengelolaan perusahaan dengan baik dan adanya pelaksanaan perencanaan strategik. Hasil penelitian Bruce R. and Allen C. (1999) menemukan bahwa ada hubungan positif antara intensitas pengelolaan perusahaan dengan intensitas *scanning* lingkungan. Menurut Wilner (1997; 28) perencanaan strategik yang baik, berisi yang akan datang. Selanjutnya juga dibahas bagaimana perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang demikian perlu memperhatikan sumberdaya yang diperlukan, pasar yang akan dimasuki, perubahan dalam biaya dan teknologi yang diperlukan.

Perencanaan strategik merupakan kunci sukses maiiajemen dalam pengelolaan penisahaan (Boyd and Reuning, 1998). Perencanaan strategik dalam sistem manajemen strategik menempati posisi yang krusial. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik. Pada tahap perencanaan strategik dijabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategik *(strategic objective).*

Berdasarkan kerangka balanced scorecard,tujuan menyusun perencanaan strategik salah satunya sebagai penerjemah strategi kedalam berbagai

sasaran strategik. Strategi merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Sarana yang dimaksud dapat berupa rencana *(plan),* namun strategi tidaklah sekedar rencana.

Strategi merupakan rencana yang disatukan, yang mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu menyeluruh meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu, sehingga semua bagian rencana serasi satu sama lainnya. Lebih jelasnya strategi merupakan rencana yang menyeiuruh tentang bagaimana perusahaan mencapai misi dan sasarannya (Wheeien dan Hunger, 2000; 12).

Strategi mempunyai peranan yang sangat penting -daiam perencanaan dan penganggaran, karena strategi merupakan_ titik awal dalam penyiapan atau pembuatan rencana dan anggaran perusahaan (Blocker; 1999; 352). Strategi adalah tindakan utama yang dipilih untuk mewujucikan visi dan misi organisasi. Para ahli menjelaskan strategi merupakan ilmu merencanakan dan mengarahkan melalui penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan yang mendasar dengan mengadopsi seluruh aktivitas dan sumber-sumber yang menunjang pencapaian tujuan perusahaan (Robbin, 1990; Webster's New World Dictionary, 1992 dan Chandler dalam Hill dan Jones, 1998). Strategi diperlukan perusahaan agar mampu mewujudkan suatu hasil yang sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan.

Konsep manajemen modern meriunjukkan perusahaan melakukan suatu kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri melainkan, berada dalam lingkungan eksternai *(external environment)* yang saiing berpengaruh. Kemampuan

perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dari faktor-faktor lingkungan yang saling fceipengamh dan mempengamhi, akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Langkah-Iangkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh dan saling. mempengaruhi didalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategis.

Scarborough dan Zimmerer (1993; 6), menyatakan bahwa manajemen strategik meliputi pengembangan kegiatan perencanaan, dan merupakan pedoman bagi perusahaan didalam mencapai misi, tujuan dan dapat menyelesaikan masalah-masalah secara obyektif. Jauch dan William (1994; 6) menjelaskan arti pentingnya manajemen strategi bagi perusahaan sebagai berikut:

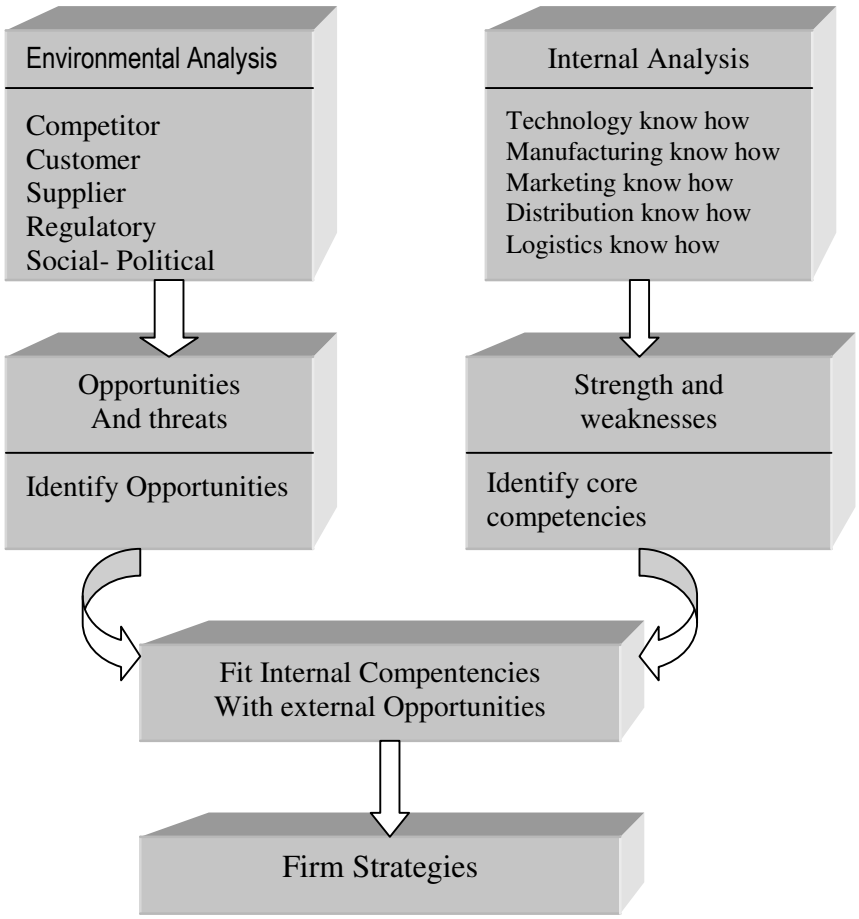
a. Manajemen strategi memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah.
b. Manajemen strategi menyediakan sarana dan arah yang jelas bagi karyawan.
c. Penelitian dalam manajemen melaju sedemikian rupa sehingga prosesnya dapat membantu para manajer.
d. Bisnis yang melaksanakan manajemen strategi akan lebih efektif

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa perusahaan perlu menerapkan manajemen strategi agar misi dan tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Dengan semakin kompleksnya operasi perusahaan dan semakin komplek serta turbulennya lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan, manajemen pupcak tidak lagi mampu memikul sendiri tanggungjawab atas jaiannya perusahaan. Manajemen puncak perlu mengikutsertakan manajemen

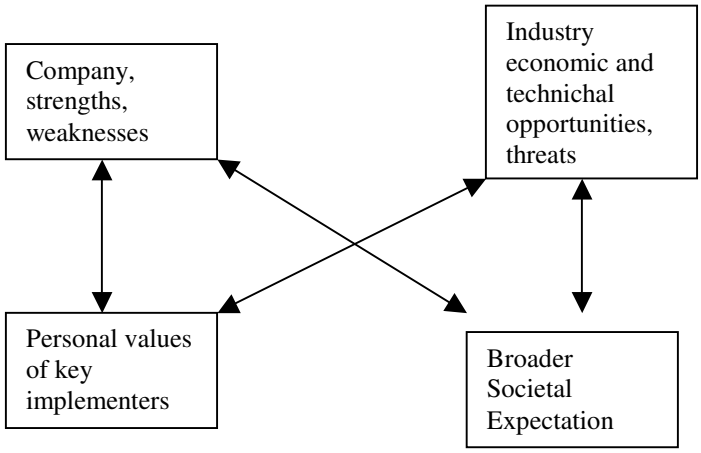
bawah dan karyawan untuk merumuskan dan menyusun perencanaan strategik. Banyak perusahaan yang besar telah mempunyai staff khusus untuk menyusun perencanaan strategik (Wheelen and Hunger, 2000; 37). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melaksanakan perencanaan strategik akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Perusahaan mengembangkan strateginya dengan melakukan *matching* antara kemampuan intinya *(core competencies)* dengan peluang industri yang ada. Gambar 1.4, memperlihatkan perumusan strategi yang dikembangkan oleh Andrews (Anthony dan Govindarajan, 1998). Menurut Andrews perumusan strategi merupakan suatu proses evaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan yang dilakukan oleh eksekutif senior serta melihat kesempatan dan ancaman yang ada pada saat ini dalam lingkungan tersebut, selanjutnya memutuskan strategi yang cocok dengan kemampuan inti *(core competencies)* dan kesempatan *(opportunities')* yang ada pada lingkungannya (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Hal senada dikemukakan oleh Porter (1986:382) bahwa organisasi industri memberikan kontribusi pada manajemen strategi, khususnya saat perumusan strategi bersaing dalam suatu industri. Gambar 1.5 memperlihatkan empat elemen kunci dalam perumusan strategi yang efektif *(The four key elemens of effectve strategy formulation).* Hal ini juga berarti bahwa keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memadukan *(mathcing)* kemamfman internalnya dengan kesempatan yang ada dari lingkungan eksternalnya (Porter 1986:382).

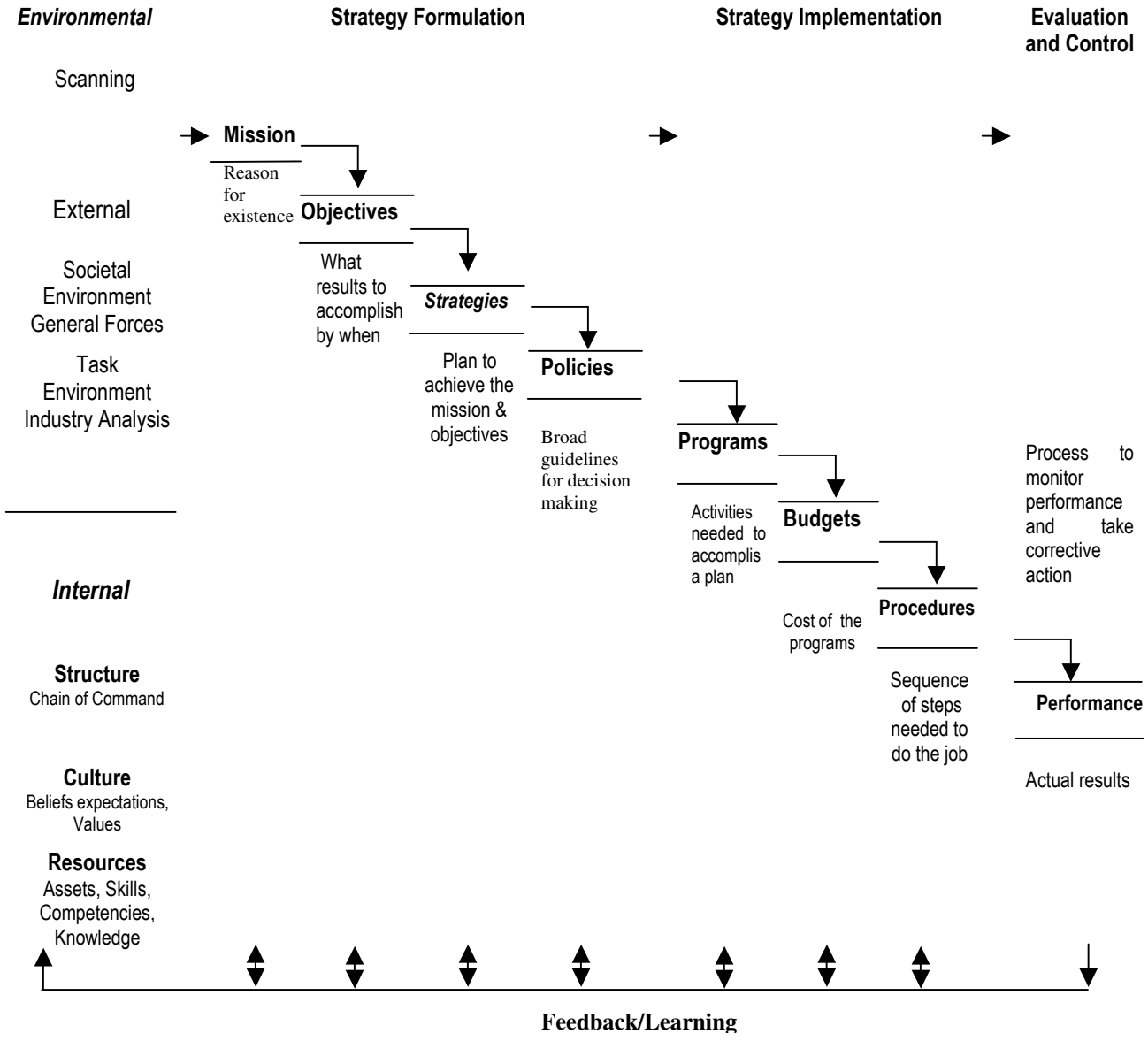


Gambar 1.4. Perumusan Strategi
Sumber: Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. *Management Control System* Ninth Edition, New York: Mc'Craw-Hill (1998; 54)



Gambar 1.5: The Four Key Elements of Effective strategy formulation
Sumber: Michael Porter (1986;382). *The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management*

Menurut Wheelen and Hunger (2000; 9) sebelum tahap pertama dilakukan proses dalam manajemen strategi, terlebih dahulu dilakukan pengamatan yang akan dimasuki perusahaan di masa depan *(scanning nmental).* Gambar 1.6 berikut memperlihatkan proses manajemen strategic heelen and Hunger (2000; 25).



Gambar 1.6. The Strategic Management Process
Sumber*:* Wheelen, Thomas U, & J. David Hunger. *"Strategic Manageme^tF.*
Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000. p.25.

Tahap kedua merupakan tahap perencanaan strategik. Tahap kedua ini jjduga mempunyai keterkaitan dengan lingkungan bisnis ekstemal. Keterkaitan tersebut disebabkan karena penyusun strategi harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan yaitu ancaman, peluang, kelemahan dan kekuatan dengan melihat situasi saat ini yang dikenal dengan analisis situasi *(situation analysis).* Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis diatas disusun perencanaan strategik yang menghasilkan keluaran, sasaran strategik, target dan inisiatif strategik.

Dalam perencanaan strategik lebih ditekankan pada pernyataan kualitatif yang melukislcan kondisi yang akan diwujudkan dimasa sekarang *(current)* dan masa depan *(future).* Sasaran *(objective)* yang merupakan target jangka panjang yang secara spesifik diharapkan organisasi untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

Variabel perencanaan strategik juga diduga mempunyai keterkaitan dengan kinerja perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja (Erwin A. Koetin, 1994) dan prestasi kerja merupakan hasil kerja yang diperoleh dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang. Untuk menentukan kinerja perusahaan maka dilakukanlah penilaian kinerja.

Penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja. Penelitian Chenhall (1997) membuktikan bahwa pengukuran kinerja memberi-kan umpan balik dalam benruk pengendalian strategis. Daniel dan Reitsperger (1991) memberikanfbukti empiris yang menunjukkan perusahaan elektronik dan automobile Jepang yang menggunakan strategi perbaikan terus menerus

(continous improvement strategies) juga membenkan umpan balik yang lebih soring untuk meningkatkan kinerjanya.

Banker et al. (1993) menyatakan bahwa informasi kinerja perusahaan perlu dilaporkan ke peisonal lini karena, hal tersebut akan membenkan umpan balik yang diperlukan unluk perbaikan dan pembelajaran. Hansen dan Mowen (1997) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja secara tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan dengan karakteristik pertanggung-jawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas scbagai fondasinya.

Pengukuran kinerja dapat dikelompokkan dalam dua kelompok yaitu pengukuran kinerja keuangan *(financial performance measurement)* dan non keuangan *(nonfmancial performance measurement)).* Selama ini pengukuran kinerja lebih dititik beratkan pada sisi keuangan. Akibatnya manajer-manejer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungan dengan berbagai cara agar memperoleh tingkat laba yang tinggi. Hal ini didorong dengan anggapan bahwa perusahaan akan mempunyai kinerja yang baik apabila mencapai tingkat Keuntungan tinggi yang tercermin dalam tingkat pengembalian investasi (ROI) juga tinggi.

Pada dasamya harus diakui bahwa aspek keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan dan aktivitas manajemen di masa lalu. Namun ukuran yang didasarkan hanya pada kinerja keuangan tidak dapat mengungkapkan kemampuan organisasi (perusahaan) untuk menciptakan nilai ekonomik masa

yang akan datang (Kaplan; 1996). Para peneliti menyepakati bahwa tidak hanya satu ukuran tunggal yang mampu mengukur kinerja perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Dengan adanya kekurangan tersebut Kaplan mencoba untuk mcnuembangkan suatu model pengukuran kinerja baru yang dikenal dengan *glanced Scorecard* (BSc).

Penilaian kinerja dengan pendekatan balanced scorecard ditujukan untuk kinerja perusahaan berdasarkan visi dan misi organisasi (Ancella, 1996; 45). Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tidak hanya sebagai suatu sistem pengukuran saja, tetapi dapat berfungsi sebagai sistem pengukuran yang baru untuk mengkomunikasikan dan menghubungkan organisasi kepada strategi baru (Kaplan & Norton, 1996: 78).

Penerapan *balanced scorecard* (BSc) sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan didasarkan pada asumsi-asumsi: (1) ukuran-ukuran fmansial yang hcrdiri sendiri tidak mencukupi untuk mengoperasikan sebuah perusahaan, (2) pcrhatian khusus harus diberikan pada pengembangan ukuran-ukuran non Imansial (Anthony & Govindarajan, 1998; 474). Keberhasilan ukuran-ukuran dengan menggunakan *balanced scorecard* harus dikaitkan dengan strategi perusahaan.

Pada awalnya *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus aspek keuangan. Sebelum tahun 1990-an pengukuran kinerja cenderung mengabaikan kinerja non keuangan seperti, kepuasan *customers,* produktivitas *sm-effectiveness* dalam menghasilkan produk dan jasa serta pemberdayaan dan

komitmen karyawan. Selanjutnya *balanced scorecard* sebagai alat manejemen kontemporer untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan. *Balanced scorecard* juga digunakan untuk mengatasi problem dalam sistem manajemen strategik. *Balanced scorecard* mula-mula diterapkan pada lahap implementasi dan pemantauan. Selanjutnya *Balanced scorecard* diterapkan dalam *irentlwatching dan envisioning system,* untuk memungkinkan perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang turbulen.

Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* dibagi dalam empat perspektif yaitu: (1) *Financial Perspective,* (2) *Customer Perspective,* (3) *Internal Bisnis Process Perspective* dan (4) *Learning and Growth Perspective* (Kapian & Norton, 1996). Keempat perspektif tersebut diambil dari lingkungan bisnis perusahaan yang diyakini sangat berpengaruh bagi perusahaan, dan menyediakan jawaban atas pertanyaan dasar yaitu:

1. Bagaimana pelanggan menilai/memandang perusahaan?
2. Apa yang sebaiknya harus dilakukan oleh perusahaan?
3. Mampukah perusahaan terus berbenah diri dan menciptakan nilai tambah?
4. Bagaimana perusahaan harus terlihat dimata pemegang saham?

Pertanyaan pertama berhubungan dengan perspektif pelanggan, dalam hal ini pelanggan merupakan fokus perhatian perusahaan. Perusahaan tidak akan mampu menghasilkan kinerja keuangan yang tinggi jika perusahaan tidak dapat memuaskan pelanggan *(customer satisfaction).* Pertanyaan kedua berhubungan dengan perspektif proses bisnis internal, dalam hal ini perusahaan tidak mungkin mampu menyediakan produk yang dapat memuaskan pelanggan, jika perusahaan

tidak beroperasi dengan baik dalam menghasilkan produk yang dibutuhkan pelanggan.

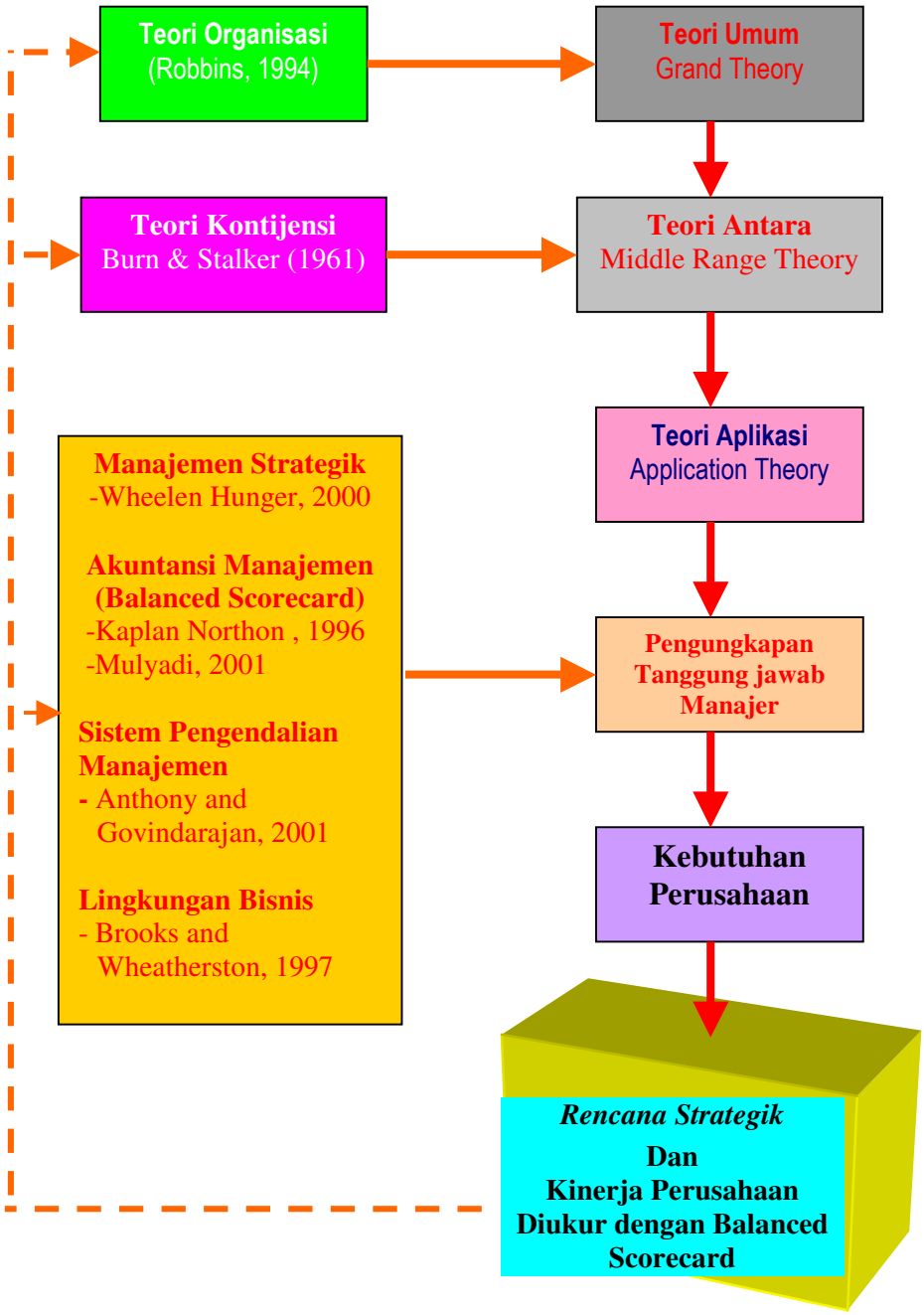
Pertanyaan ketiga berhubungan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Disini perusahaan hams selalu menyediakan personil yang cakap dan profesional sesuai dengan kebutuhan serta selalu melakukan pembelajaran agar selalu ada perbaikan. Ini lebih ditekankan pada strategi sumberdaya manusia. Dan pertanyaan terakhir adalah berhubungan dengan perspektif keuangan yang merupakan output dari tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan tetap dipertahankan perusahaan, dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan.

Variabel lingkungan bisnis eksternal diukur dari sifatnya yang tingkat ketidakpastian lingkungan yang dibagi atas lingkungan makro dan lingkungan industri (Porter, 1996:22; Pearce and Robinson, 2000: 85 ; Peter Wright et all, 1996: 22 ; Ian Brooks; 1997). Lingkungan makro terdiri dan kekuatan hokum dan politik, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi dan kekuatan sosial (Peter Wright et all, 1996:23). Lingkungan industri dikarakteristikan dalam 5 kekuatan bersaing yaitu ancaman masuknya pesaing baru, ancaman masulcnya barang dan jasa substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar penjual serta intensitas dari para pesaing yang ada dalam industri.

Variabel perencanaan strategik diukur dari tingkat pencapaian hasil (*outpui)* yaitu sasaran strategik *(strategic objective),* inisiatif strategik *(strategic initiative)* dan target. Variabel kinerja perusahaan diukur dengan empat

perspektif yang ada dalam *balanced scorecard.* Ke empat perspektif pengukuran kinerja perusahaan diatas merupakan variabel dependen dalam penelitian ini.

Kerangka pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah turunan dari teori secara umum *(grand theory)* yaitu teori organisasi yang dikembangkan oleh Bobbins (1994) yang dilengkapi dengan teori antara *(middle range theory)* yaitu icon kontijensi yang dikembangkan oleh Burn and Stalker (dalam Robbins 1994). Kemudian dilanjutkan dengan teori terapan *(application theory)* dengan menggunakan konsep akuntansi manajemen yang dikembangkan oleh Kaplan dan Northon (1996) serta Mulyadi, (2001) mengenai *Balanced Scorecard,* konsep manajemen strategik yang dikembangkan oleh Wheelen and Hunger (2000), Pearce and Robinson (2000), Hitt (1997), konsep sistem pengendalian manajemen oleh Anthony and Govindarajan (2001), dan lingkungan bisnis oleh Brooks an Wheatherston (1997). Skema landasan teori keseluruhan disajikan pada gambar 1.7 berikut ini:



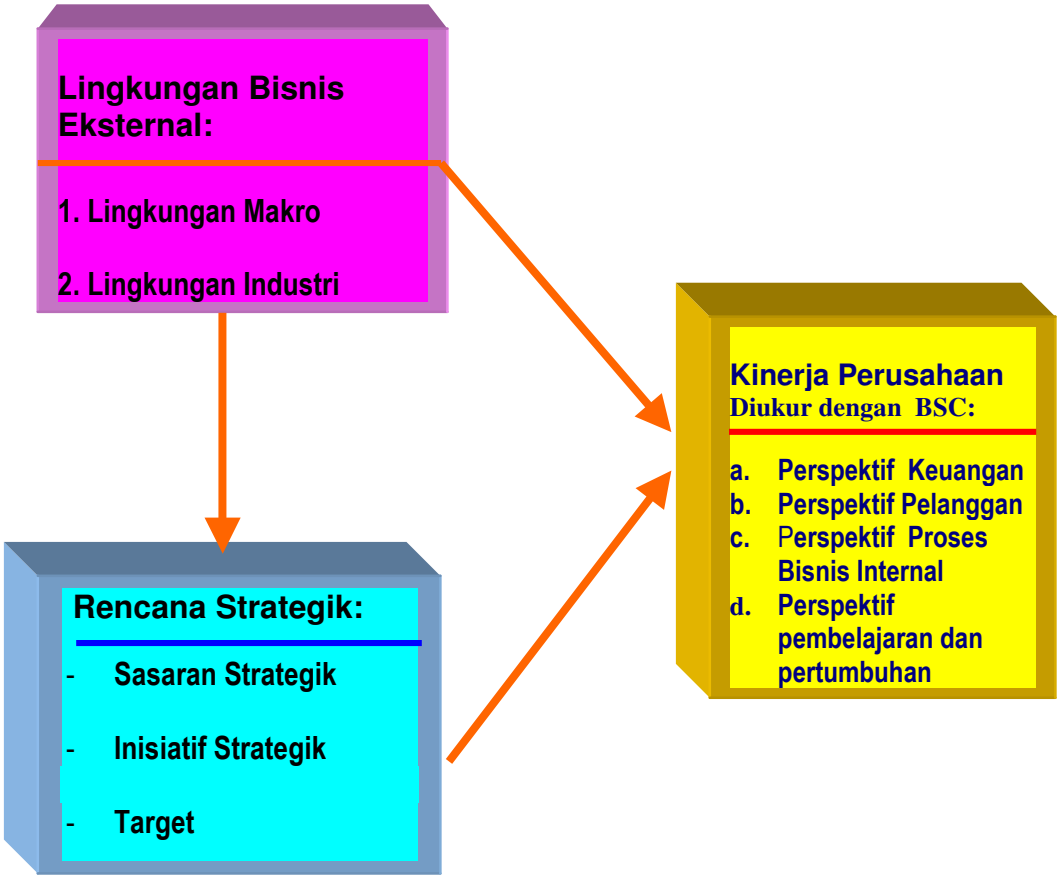
Gambar 1.7. Landasan Tecri Keseluruhan

Keterangan:

——————▶ : Alur Landasan Teori dalam Penelitian

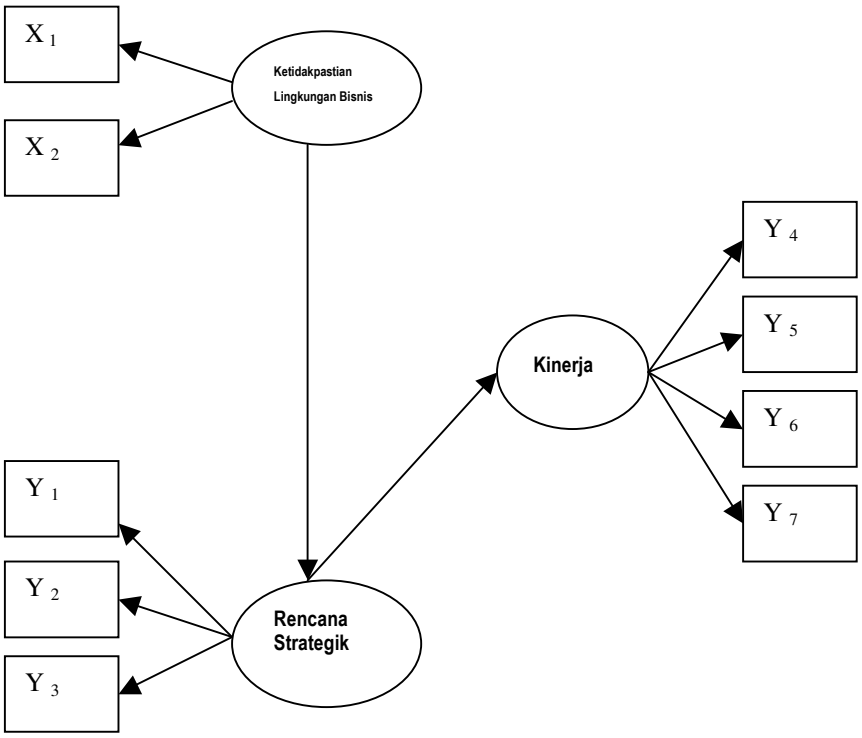
---------▶ : Arus Balik yang Memprakarsai Teori

Gambar 1.8 berikul, .merupakan kerangka (paradigm) penelitian untuk memperlihatkan keterkaitan antar variabel.



Gambar 1.8: Kerangka Pemikiran (Paradigma) Penelitian

Dilihat dari kerangka (paradigma) penelitian diatas, diketahui bahwa model penelitian ini adalah model kausalitas (hubungan/pengaruh sebab akibat). Sehingga untuk menguji hipotesis yang akan diajukan alat analisis yang di pergunakan adalah *"Structural Equation Model"* (SEM). Untuk melihat dimensi mana yang mempunyai pengaruh yang kuat dari variabel lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategik, digunakan analisis komponen utama *(principle component analysis).* Berdasarkan hal diatas maka model persamaan untuk penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. 9: Model Persamaan Struktural

Dimana:
- X_1 adalah Lingkungan Makro
- X_2 adalah Lingkungan Industri
- Y_1 adalah Sasaran Strategik
- Y_2 adalah Inisiatif Strategik
- Y_3 adalah Target
- Y_4 adalah Perspektif Keuangan
- Y_5 adalah Perspektif Pelanggan
- Y_6 adalah Perspektif Proses Bisnis Internal
- Y_7 adalah Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Keterangan:

Model diatas menjelaskan bahwa variabel kinerja perusahaan dipengaruhi oleh variabel lingkungan bisnis eksternal dan rencana strategik. Sementara variabel lingkungan bisnis eksternal merupakan variabel eksogen yang unobservable, artinya variabel lingkungan bisnis eksternal adalah variabel bebas,

yang tidak langsung dapat diobservasi. Variabel ini dapat dijelaskan dengan subvariabel lingkungan makro (X_1) dan lingkungan industri (X_2). Variabel rencana strategik merupakan variabel endogen yang *unobservable*, artinya variabel rencana strategik adalah variabel terikat yang tidak dapat langsung diobservasi. Variabel rencana strategik dapat dijelaskan dengan subvariabel sasaran strategik (Y_1), inisiatif strategik (Y_2) dan target (Y_3). Variabel kinerja perusahaan merupakan variabel endogen yang unoservable, yaitu variabel tidak bebas yang tidak dapat lansung diobservasi. Variabel ini dapat dijelaskan oleh sub variabel perspektif keuangan (Y_4), pelanggan (Y_5), proses bisnis internal (Y_6), dan pertumbuhan dan pembelajaran (Y_7)

1.5.2. Premis-premis

Premis adalah bentuk proses penalaran berdasarkan logika yang berusaha menghubungkan dua proposisi yang berlainan untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Badudu dan Zain, 1994;1087). Premis dapat juga disebut pernyataan yang mendukung hipotesis. Dengan demikian premis merupakan keadaan yang tidak bisa berubah, karena sudah berulang-ulang. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan diatas, maka diformulasikan menjadi beberapa premis seperti:

Premis 1

Lingkungan merupakan variabel yang perlu dianalisis karena lingkungan berpengaruh terhadap perancangan sistem akuntansi manajemen dan kinerja (Max 1989; K.Chong & Ming Chong 1997).

Premis 2

Lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Child, 1972; Hamel & Prahalad, 1994)

Premis 3

Faktor kontekstual lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah teknologi/ strategi alih teknologi, ketidakpastian, strategi dan kompensasi (Fischer 1998 dan Daniel & Reitsperger, 1991)

Premis 4.

Strategi SBU dan ketidakpastian lingkungan mempunyai keterkaitan dengan desain sistem akuntansi manajemen (K Cong dan Ming Chong 1997; Gul and Chia, 1994)

Premis 5

Kinerja SBU dipengaruhi oleh penggunaan informasi akuntansi manajemen yang *broad scope* serta strategi SBU yang diterapkan (Abernathy and Guthrie, 1994; Willey and Shirley, 1997).

Premis 6

Dalam keadaan percepatan perubahan lingkungan yang tinggi akan mengarah dan menghasilkan ketidakpastian lingkungan yang semakin tinggi pula, sehingga menyulitkan manajemen dalam mendapatkan informasi yang relevan, valid, akurat dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan (Milliken, 1990; Mintzberg, 1990).

Premis 7

Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasional organisasi, yang mana untuk organisasi yang organis tepat dalam lingkungan yang tidak stabil, sebaliknya organisasi yang mekanistis tepat dalam lingkungan yang stabil (Burn & Stalker dalam Robbins 1994; Otley, 1980)

Premis 8

Informasi dan struktur organisasi desentralisasi merupakan fungsi dari lingkungan, dan perlu adanya kesesuaian antara ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi agar dapat meningkatkan kinerja (Gordon & Narayana, 1984; Otley, 1980).

Premis 9

Ketidakpastian lingkungan mempunyai keterkaitan dengan karakteristik sistem akuntansi manajemen, tipe dan struktur organisasi, dan strategi (Max, 1989; Govindarajan & Gupta, 1985; Riyanto, 1997).

Premis 10

Strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan. (Vancil dalam Karhi Nisjar, 1997; Jauch & Glueck, 1997; Mintzberg, 1998; Blocher 2000: 352).

Premis 11

Strategi merupakan alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Dan keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila kombinasi

perencanaan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula. (Porter, 1992; Jauch & Glueck, 1997)

Premis 12

Perumusan strategi yang dimulai dengan analisis lingkungan tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan strategi perusahaan atau unit bisnis, pada tahap perencanaan strategik akan dijabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategik. (Jauch & Glueck, 1997; Mulyadi, 2001; Wheelen and Hunger, 2000).

Premis 13

Dalam perencanaan strategi diputuskan perubahan-perubahan yang menyangkut tujuan organisasi, sumber-sumber yang akan digunakan untuk Mencapai tujuan tersebut serta kebijaksanaan yang mengatur perolehan dan penggunaan sumber-sumber tersebut (Anthony & Dearden, 1991: 7; Govindarajan, 2001:300)

Premis 14

Lingkungan dan organisasi terjadi pengaruh dua arah. Dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan tingkat persaingan yang kompetitif, perencanaan strategi lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja (Bruns & Waterhouse, 1975., Brooks and Weatherston, 1997).

1.5.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan premis-premis yang telah diuraikan dimuka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif terhadap rencana strategik (6,7,9,12,14)

Hipotesis 2: Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh negatif terhadap Kinerja perusahaan (premis 1,2,8,14).

Hipotesis 3: Perencanaan Strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (3, 5, 10, 11, 13)

Hipotesis 4: Lingkungan Bisnis Eksternal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui rencana strategik (premis 5, 8, 9, 10, 11, 1