

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK DAN KINERJA FINANSIAL PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI JAWA TENGAH**

**JUMINGAN**  
STIE Atma Bhakti Surakarta

**ABSTRACT**

*This study aimed to examine the effect of managerial factors, the environment of the intensity of strategic planning; examine the influence of organizational factors on the intensity of strategic planning; mnguji influence of organizational factors on the financial performance; examine the effect of the intensity of strategic planning to financial performance. To test this research used structural equation model (SEM) whereas the use of the most fundamental measure of the overall fit is Likelihood ratio chi-square ( $x^2$ ) using seven steps in this modeling. The population in this study is the manager BPR Central Java, sample taken 182 respondents. Results of this study show: first that the intensity level of strategic planning is not determined by the skills, confidence and experience in developing strategic planning manager. Both the intensity of strategic planning is also affected by organizational factors BPR which include size, structural and centralization, meaning that the larger the size businesses BPR with structural complexity are higher and the degree of centralization of authority given to the manager, the lower the intensity did the manager in preparing the strategic planning. Third the larger size BPR business with higher structural complexity and the degree of centralization of authority given to the manager, it will obtain the level of the higher financial performance shown by the profits, the level of ROE and pertumbuhan deposits.*

**Keywords:** *Managerial Factors, Environment. Organizational, intensity of Strategic Planning, Financial Performance*

**ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh faktor manajerial, lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategik; menguji pengaruh faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategik; mnguji pengaruh faktor organisasional terhadap kinerja finansial; menguji pengaruh intensitas perencanaan strategik terhadap kinerja finansial. Untuk menguji penelitian ini digunakan Model persamaan struktural (SEM) sedangkan ukuran yang digunakan paling fundamental dari fit keseluruhan adalah Likelihood ratio chi-square ( $x^2$ ) dengan menggunakan tujuh langkah dalam pemodelan ini. Populasi dalam penelitian ini adalah para*

*manajer BPR Jawa Tengah, sampel yang diambil sebanyak 182 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan: pertama bahwa tingkat intensitas perencanaan strategik tidak ditentukan oleh keahlian, keyakinan dan pengalaman manajer dalam menyusun perencanaan strategik. Kedua intensitas perencanaan strategik juga dipengaruhi oleh faktor organisasional BPR yang meliputi ukuran, struktural dan sentralisasi, artinya semakin besar ukuran usaha BPR dengan kompleksitas struktural yang semakin tinggi dan tingkat sentralisasi kewenangan yang diberikan kepada manajer, maka semakin rendah intensitas pula manajer dalam menyusun perencanaan strategik. Ketiga semakin besar ukuran usaha BPR dengan kompleksitas struktural yang semakin tinggi dan tingkat sentralisasi kewenangan yang diberikan kepada manajer, maka akan diperoleh tingkat kinerja finansial yang semakin tinggi yang ditunjukkan dengan besarnya laba, tingkat ROE dan pertumbuhan simpanan.*

**Kata Kunci :** *Faktor Manajerial, Lingkungan. Organisasional, Intensitas Perencanaan Strategik, Kinerja finansial*

Lembaga keuangan Bank (LKB) memiliki peranan dan fungsi yang sangat strategis terhadap ekonomi sektor riil, didalamnya termasuk bank komersial, bank tabungan, lembaga simpan pinjam dan lembaga kredit yang membentuk kelompok lembaga jasa finansial yang secara bersama-sama disebut lembaga perantara perbankan (depository intermedites). Kesamaan produk/jasa yang ditawarkan oleh lembaga-lembaga tersebut menyatukan mereka dalam pengelompokan industri yang tunduk pada pengaruh yang serupa dan semakin kompetitif.

Kondisi perbankan yang semakin kompetitif tersebut membutuhkan pikiran tentang strategi apa yang terjadi. Oleh karena itu manajemen strategi diperlukan sebagai alat bantu utama bank agar mampu menguraikan ketidakpastian dan kompleksitas bisnis (Suwarsono, 1994) yang meliputi komponen pokok analisis lingkungan bisnis, analisis profil perusahaan, strategi untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan.

Respon terhadap peningkatan kompleksitas dan perubahan pada industri jasa finansial sebagai perwujudan dari

manajemen strategik sehingga bank sangat responsif terhadap perencanaan strategik. Kecenderungan ini dipandang sebagai langkah yang dibuat tidak hanya untuk membantu bank menegosiasikan lingkungan secara lebih efektif, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja finansial mereka (Bettinger, 1986; Bird 1991).

Hasil penelitian yang tidak konsisten dari penelitian dengan bank tidak benar-benar memecahkan masalah apakah perencanaan strategik mengakibatkan peningkatan pada kinerja finansial bank. Pada suatu studi, misalnya dijumpai bank yang secara formal terikat pada proses perencanaan strategik cenderung memiliki ROI yang lebih rendah dibandingkan bank yang terikat pada proses secara informal (Gup dan Whitehead 1989). Sebaliknya, Clausen (1990) mengaitkan laba Bank dengan profitabilitas kemitmen formal bank terhadap prosese perencanaan strategik.

Ketidakkonsistenan hasil dikaitkan dengan temuan yang belum pasti dari penelitian yang dihasilkan oleh para peneliti yang terfokus pada penilaian kinerja yang keliru dan tidak mempertimbangkan berapa lama bank terlibat dalam perencanaan

strategik formal (Fulner dan Rue, 1974), dan tekanan lingkungan yang luar biasa serta faktor-faktornya antara lain yang unik bagi bank (Bird 1991). Sementara hasil penelitian Hopkins dan Hopkins (1997), bahwa alasan utama mengapa hasil beragam adalah bahwa para peneliti sebelumnya mengabaikan untuk mempelajari aspek penting dari hubungan antara perencanaan strategik dengan kinerja finansial di Bank. Penelitian terdahulu telah mengabaikan eksploitasi pengaruh intensitas perencanaan strategik pada kinerja finansial.

Dalam hal ini intensitas dalam perencanaan strategik secara langsung mempengaruhi kinerja finansial. Pengaruh langsung ditunjukkan dalam literatur perencanaan strategik berkaitan dengan perencanaan dan kinerja di perusahaan manufakturing (Steiner, 1979; Thomson dan Strickland, 1987), juga dalam literatur berkaitan dengan perencanaan dan kinerja di bank (Hopkins dan Hopkins 1994).

Penelitian Hopkins dan Hopkins (1997) juga mengajukan bahwa intensitas dalam perencanaan strategik bergantung pada faktor-faktor manajerial (misalnya keahlian perencanaan strategik dan keyakinan akan hubungan perencanaan-kinerja), serta organisasional (misalnya ukuran dan kompleksitas struktur). Studi yang telah menganalisis hubungan antara perencanaan strategik dengan kinerja finansial di industri perbankan cenderung terfokus pada perbedaan pada kinerja antara bank-bank dengan sistem perencanaan strategik formal dan bank-bank dengan sistem perencanaan strategik informal (Bettinger, 1986; Gup dan Whitehead, 1983).

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) termasuk unit jasa keuangan yang tersebut di hampir tingkat kecamatan dengan karakteristik usaha yang lebih banyak melayani golongan ekonomi menengah kebawah. Dalam prakteknya mereka juga dihadapkan pada lingkungan usaha yang cukup kompetitif yang selain bersaing diantara BPR itu sendiri

juga dihadapkan pada usaha jasa keuangan dan perbankan lainnya. Oleh karena itu manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok yakni faktor internal dan faktor eksternal (Suwarsono, 1994) Faktor internal meliputi faktor manajerial dan faktor organisasional sedangkan faktor eksternalnya adalah faktor lingkungan. Faktor inilah yang menjadi pertimbangan utama bagi manejer BPR akan pentingnya perencanaan strategis. Di Jawa Tengah tersebar sebanyak kurang lebih 598 BPR (Direktori BI, 2005), dari jumlah tersebut 57,65% yang dinyatakan sehat berdasarkan audit BI sedangkan cukup sehat 22,95% serta sisanya sebesar 7,65% tidak sehat. Hal ini menunjukkan akan pentingnya perencanaan strategik yang tepat agar kuantitas maupun persentasi BPR sehat semakin meningkat. Masing-masing tentunya memiliki intensitas perencanaan strategik yang bervariasi antara satu BPR dengan BPR yang lainnya.

Hal tersebut mendorong peneliti tertarik untuk menguji kembali hubungan antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial berikut faktor-faktor yang mempengaruhinya meliputi faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional sebagaimana implikasi penelitian yang disarankan oleh Hopkins dan Hopkins (1997).

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Pengertian Kinerja**

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI, 1996) Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menganalisa dan mengevaluasi laporan Keuangan informasi posisi keuangan dan kinerja keuangan di masa lalu seringkali digunakan sebagai dasar untuk memprediksi posisi keuangan dan kinerja dimasa depan dan hal-hal lain yang langsung menarik perhatian pemakai seperti pembayaran dividen, upah pergerakan harga sekuritas dan kemampuan perusahaan

untuk memenuhi komitmennya ketika jatuh tempo.

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan di manapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

### **Teori Kontinjensi**

Teori Kontinjensi mengatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Kim & Lim 1998) Oleh karena itu manajemen selalu diminta untuk siap menghadapi diskontinuitas dengan memiliki skenario banyak kontinjensi (Suwarsono, 1994).

Perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungan eksternalnya menunjukkan tingkat kinerja yang lebih baik ketimbang perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah. Dengan memahami situasi kontinjensi dari masing-masing organisasi kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan penting akan mempengaruhi strategi ditetapkannya.

### **Manajemen Strategik**

Strategi adalah suatu konsep multidimensional yang mencakup seluruh aktivitas kritis organisasi seperti penciptaan rasa kesatuan, aturan dan tujuan organisasi serta memberi peluang terjadinya perubahan-perubahan penting (Adli, 2001) lebih lanjut strategi adalah rencana tindakan untuk mencapai tujuan dan sasaran, dapat

diartikan juga manajemen yang baik, atau manajemen yang benar serta manajemen yang tidak keliru dalam hal ini berarti harus belajar untuk membawa dan mengambil keputusan yang akan membawa bisnis yang kita pimpin agar dapat memasuki suatu medan yang berada pada jalur yang benar dan tidak keliru (Gitosudarmo, 2001).

Sedangkan manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Suwarsono, 1994). Komponen penting proses manajemen strategik meliputi misi dan tujuan, pilihan strategik (Strategic Choice), Strategi level fungsional, strategi level bisnis, strategi global dan "Corporate level Strategy" serta strategi implementasi. Strategic Choice meliputi analisis internal dan eksternal dalam bentuk SWOT analisis (Strength, Weaknesses, Opportunities and threats), sedangkan strategi implementasi meliputi strategi designing control systems dan designing organizational systems.

Bank dalam menjalankan tugasnya terkait dengan proses perencanaan strategik seperti keahlian perencanaan strategik dan keyakinan tentang hubungan perencanaan dengan kinerja (faktor manajerial), kompleksitas dan perubahan lingkungan (faktor lingkungan) ukuran bank dan kompleksitas struktural (faktor organisasional) dengan kinerja finansial bank (Hopkins dan Hopkins 1997).

Seperti ditunjukkan oleh temuan penelitian yang tidak konsisten, studi terdahulu salah menentukan hubungan antara perencanaan strategik dengan kinerja finansial di bank. Salah spesifikasi hubungan ini mungkin dikaitkan dengan kurangnya perhatian studi sebelumnya terhadap hubungan antara faktor-faktor manajerial, lingkungan organisasional ini serta pengaruh potensinya pada kinerja dan intensitas perencanaan (Hopkins dan

Hopkins 1997). Pertimbangan faktor-faktor tersebut sebagai masalah signifikan yang memiliki implikasi untuk penelitian mendatang, demikian pula praktek perencanaan di bank dan lembaga finansial. Seperti halnya BPR bahwa dalam menjalankan fungsi usahanya tidak lepas dari kemampuan manajer dalam menerjemahkan misi yang telah ditetapkan oleh BPR, sehingga keahlian dan kemampuan manajer dalam menyusun perencanaan strategik akan mempengaruhi keberhasilan BPR mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

### **Intensitas Perencanaan Strategik**

Berkaitan dengan strategi lainnya (Thomson dan Strickland, 2001) menunjukkan bahwa perencanaan strategik tidak memiliki nilai dalam dirinya tetapi berharga hanya bila orang yang berkomitmen memberikan energi. Kesimpulan kuat yang dapat ditarik dari karya ini adalah bahwa perencanaan strategik menghasilkan kinerja finansial superior hanya bila manajer terlibat dalam proses dengan beberapa intensitas.

Komponen detail intensitas perencanaan strategik (Amstrong, 1982) sebagai variabel endogen dalam penelitian ini meliputi misi, tujuan analisis lingkungan eksternal dan internal, alternatif strategi, implementasi strategi dan kontrol strategik. Amstrong menggunakan rating keahlian untuk menilai hasil kinerja yang dipertimbangkannya dalam perencanaan strategik, dengan kata lain intensitas diletakkan pada komponen tersebut sebagai faktor penentu utama kinerja perusahaan.

### **Perencanaan Strategi dan Kinerja Finansial**

Studi baru-baru ini (Miller dan Cardinal 1994) memberikan bukti yang meyakinkan bahwa perencanaan strategik benar-benar menghasilkan kinerja finansial bagus/unggul (superior). Fakta bahwa studi ini menghasilkan faktor-faktor yang

berlawanan dengan penelitian sebelumnya (misalnya cacat metodologi, metode statistik yang tidak kuat) memberikan dukungan tambahan untuk kesimpulan mereka.

Karena tidak ada hubungan positif dijumpai antara perencanaan strategik dan kinerja finansial dalam sampel perusahaan jasa, para peneliti menyimpulkan bahwa perusahaan belum memperoleh keuntungan dari upaya perencanaan strategiknya. Dalam studi mereka tentang industri perbankan, Gup dan Whitehead (1989) menguji pengertian bahwa perencanaan strategik hanya terbayar setelah periode waktu tertentu. Mereka mendapati tidak ada hubungan yang secara statistik signifikan antara lamanya waktu bank terlibat dalam proses perencanaan strategik dengan kinerja finansialnya.

### **Intensitas Perencanaan dan Kinerja**

Ada kesepakatan umum antara para peneliti perencanaan strategik bahwa proses perencanaan strategik terdiri dari tiga komponen utama (1) Perumusan, yang termasuk pengembangan misi, penentuan tujuan penilaian lingkungan eksternal dan internal, dan mengevaluasi serta memilih strategi alternatif. (2) Implementasi dan (3) Kontrol. Fokus utama aktifitas perencanaan strategik dalam organisasi ada pada komponen tersebut. Dinyatakan bahwa hasil positif dari perencanaan strategik disadari berkali-kali dibandingkan ketika manajer menempatkan tekanan yang relatif sama pada setiap komponen proses perencanaan strategik.

Hasil studi yang dilakukan oleh Hopkins (1997) menunjukkan bahwa kinerja finansial cenderung lebih tinggi di perusahaan dimana hanya ada perbedaan kecil antara jumlah intensitas yang diletakkan pada bermacam komponen perencanaan yang memiliki andil bagi upaya perencanaan strategik total.

### **Intensitas Perencanaan Dan Kinerja di Bank**

Berkaitan dengan perusahaan di Industri perbankan banyak perusahaan telah berdiversifikasi dalam pasar baru akhir-akhir ini mengakibatkan kenaikan tekanan bagi bank untuk menawarkan jada yang lebih baik dan baru bagi konsumennya, yang menuntut mereka untuk lebih fokus pada peran pasar juga kebijakan finansialnya. Selain itu para manajer Bank lebih terfokus secara intensif pada lingkungan internal dan eksternal bank, penempatan tekanan-tekanan lebih besar pada penentuan arah (penekanan misi dan visi) dan pengevaluasian alternatif strategi secara hati-hati. Aktivitas ini berkaitan secara tepat dengan komponen proses perencanaan strategis (perumusan implementasi dan strategi pengontrolan).

Fakta bahwa manajer bank menjadi secara intensif terlibat dalam aktivitas ini menyiratkan bahwa mereka tahu (baik secara sadar maupun tidak sadar) hubungan antara intensitas perencanaan strategis dengan kinerja finansial yang ditingkatkan. Bahkan studi baru-baru ini menguji hubungan ini dan mendapati bahwa bank yang merencanakan intensitas lebih besar, tanpa memandang apakah proses perencanaan strategis bersifat formal atau mengalahkan bank-bank yang berencanakan lebih sedikit intensitasnya (Hopkins dan Hopkins 1994).

### **Faktor-faktor Manajerial**

Ada beberapa faktor penentu manajerial dari intensitas perencanaan strategis, apakah proses tersebut formal atau informal bergantung pada faktor-faktor manajerial tertentu. Faktor penentu utamanya meliputi keahlian perencanaan strategis dan keyakinan tentang hubungan perencanaan kinerja.

#### **a. Keahlian Perencanaan Strategik**

Dalam studi evaluasi perencanaan strategis di perusahaan besar, bahwa meskipun ketertiban manajemen dalam perencanaan strategis dilakukan guna memastikan bahwa proses dilaksanakan secara menyeluruh, sangat sedikit atau tidak ada perhatian ditujukan pada apakah manajemen memiliki atau tidak memiliki keahlian untuk secara efektif melaksanakan proses tersebut.

Steiner (1979) mencatat bahwa kinerja finansial superior di perusahaan bukan merupakan hasil langsung perencanaan strategis, tetapi produk dari cakupan keseluruhan kemampuan manajerial di sebuah perusahaan. Kemampuan ini termasuk pengetahuan dan keahlian untuk secara berhasil terikat pada proses perencanaan strategis. Kompetensi dalam perencanaan strategis mungkin menentukan sejauhmana perusahaan terlibat dalam proses perencanaan strategis. Steiner (1979) juga menyatakan bahwa perusahaan tidak terikat pada perencanaan strategis karena manajerial tidak tahu apa yang menjadikan proses berjalan.

#### **b. Keyakinan Perencanaan**

Kinerja lebih baik di perusahaan dimana manajer sangat terlibat dalam proses perencanaan strategis. Meskipun temuan ini tidak membuktikan bahwa perencanaan strategis menghasilkan kinerja finansial superior, temuan mengindikasikan bahwa manajer yakin perencanaan strategis menghasilkan cukup keuntungan dalam perusahaan mereka untuk mencurahkan waktu mereka dalam proses dengan intensitas yang lebih besar.

Hasil ini menyiratkan bahwa keyakinan manajemen yang lebih kuat tentang perencanaan strategis menghasilkan kinerja finansial yang lebih baik, semakin besar kemungkinannya

bahwa proses perencanaan strategik akan terikat dengan intensitas yang lebih tinggi. Dalam evaluasinya the Bank America Corporation, menyatakan bahwa pencarian manajemen untuk menciptakan nilai bagi stakeholder memperbarui komitmennya terhadap proses perencanaan strategik. Implementasinya disini adalah bahwa komitmen yang diperbarui dipengaruhi oleh keyakinan manajemen bahwa hubungan positif ada antara keterlibatan yang lebih besar dalam proses perencanaan strategik (atau intensitas perencanaan strategik yang lebih tinggi).

### **c. Pengalaman**

Pekerjaan yang dilakukan secara berulang cenderung meningkatkan keahlian individu tersebut dalam melakukan pekerjaan yang sama. Hillery dan Wexey (1974) dalam studi tentang penilaian kinerja menemukan bahwa pengalaman meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Goodson Mc Gree dan Seers (1992) menguji umpan balik dan tampilan kinerja pada berbagai tingkatan manajer yang memprediksi bahwa informasi tambahan dan informasi yang telah dimiliki akan mengurangi ketidakpastian akan hasil kinerja mereka.

### **Faktor Lingkungan**

Hubungan antar kondisi lingkungan dan strategi menyatakan bahwa kondisi lingkungan memiliki pengaruh pada tindakan organisasional termasuk sejauhmana organisasi terlibat dalam pembuatan strategi. Hal ini menunjukkan bahwa kompleksitas lingkungan dan perubahan mewakili kondisi itu dan mungkin menjadi faktor penentu terkuat dari perencanaan strategik.

#### **a. Kompleksitas Perubahan**

Kompleksitas lingkungan mengacu pada heterogenitas dan konsentrasi elemen dalam lingkungan eksternal perusahaan. Makna yang tersirat dalam

hal tersebut adalah bahwa perusahaan harus mempertimbangkan jumlah, keragaman dan distribusi elemen di lingkungan mereka ketika membuat perumusan strategi. Selain itu dikatakan bahwa persepsi kompleksitas lingkungan manajer memiliki hubungan terkuat dengan tingkat keterlibatan mereka dalam proses perencanaan strategik, karena persepsi itulah ahli strategik bertindak (Miller dan Friesen, 1984).

Bird (1991) menyatakan bahwa kompleksitas dan perubahan di lingkungan Bank mungkin mempengaruhi intensitas dalam melaksanakan proses perencanaan strategik. Bird mengatakan bahwa pengangkatan jumlah Bank yang menerapkan sistem perencanaan strategik menunjukkan bagaimana lingkungan kompleks yang berubah dengan cepat mendorong perencanaan strategik yang lebih intensif.

#### **b. Pengaruh Interaktif Lingkungan**

Secara logika seseorang mungkin berharap tingkat perencanaan strategik yang tinggi ada di Bank dimana lingkungan tempat Bank beroperasi dirasakan sangat kompleks dan beragam, dan tempat dimana keyakinan bahwa perencanaan strategik menghasilkan kinerja finansial superior. Disamping logika itu literatur berkaitan dengan strategi menyatakan bahwa hubungan antara faktor-faktor ini mungkin tidak positif.

Mintzberg (1973) menyatakan bahwa persepsi lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat mungkin mengakibatkan penurunan pada tingkat keahlian di Bank untuk melakukan perencanaan strategik dengan tepat. Pandangan semacam ini mungkin juga mempengaruhi keyakinan manajemen Bank tentang hubungan perencanaan dan kinerja.

**c. Daya dukung Lingkungan (hostility)**

Daya Dukung lingkungan mengacu pada jumlah sumber daya yang disediakan oleh lingkungan dalam mendukung pertumbuhan organisasi. Organisasi apapun senantiasa mencari lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan stabilitas, dimana pertumbuhan dan stabilitas memungkinkan organisasi menciptakan sumber daya yang lebih. Sumber daya berlebih dapat dijadikan penyangga sehingga memungkinkan organisasi mengatasi berbagai tuntutan yang muncul serta mendukung perilaku strategik yang kreatif. Daya dukung lingkungan yang suportif memberikan kesempatan bagi manajer untuk efektif lebih kreatif. Dari sini diproksikan bahwa daya dukung lingkungan dapat berpengaruh terhadap kreatifitas manajer dalam menyusun perencanaan strategik.

**Faktor-faktor Organisasional**

Dalam Studi faktor non-finansial, Colon (1982) mendapati bahwa kompleksitas struktural (disebabkan oleh peningkatan diversifikasi) dan ukuran adalah faktor penentu utama cara terlibat dalam perencanaan strategik. Zenz (1981) juga menyatakan bahwa kompleksitas struktural dapat mempengaruhi adaptasi strategik yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor organisasional juga diajukan untuk menjadi faktor penentu sejauh mana Bank terlibat dalam proses perencanaan startegis (Hopkins dan Hopkins 1997).

**a. Kompleksitas Struktural**

Dalam studi industri perbankan misalnya didapati bahwa karena bank memperluas ke pasar regional dan dalam jalur usaha yang berbeda, mereka tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas struktural (Gup dan Whitehead 1989; Wood 1980) studi ini menyimpulkan

kesulitan yang terlibat dalam pengaturan kompleksitas dan ukuran yang meningkat menuntut manajer bank untuk menjadi lebih terlibat dalam perencanaan untuk keberhasilan operasi.

**b. Ukuran Bank**

Selain kompleksitas struktural menjadi faktor penentu yang diajukan dari intensitas perencanaan strategik ukuran perusahaan yang dikatakan memiliki pengaruh langsung pada kinerja finansial di organisasi melalui penghematan skala dan kekuatan pasar (Shepherd 1975; Winn 1977) Skala ukuran Bank yang dimaksudkan dalam penelitian ini diproksikan dengan menggunakan besarnya assets yang dimiliki oleh masing-masing bank.

**c. Sentralisasi Organisasi**

Struktur dalam organisasi sebagai faktor organisasional adalah merupakan struktur hirarki sentralisasi atau didesentralisasi, yang menunjukkan tingkat wewenang pembuatan keputusan para individu dalam suatu organisasi (Gordon dan Narayan, 1984). Sentralisasi kewenangan sangat mempengaruhi penyusunan perencanaan. Pengambilan resiko dan konsensus untuk mengembangkan kreativitas (Miller, 2001) Struktur yang sentralistik cenderung membatasi kreativitas manajer dalam mengembangkan penyusunan strategi perusahaan, sebaliknya kewenangan yang terdesentralisasi memberikan tingkat kebebasan manajer untuk lebih kreatif dan intensif dalam penyusunan perencanaan strategik sehingga dengan melihat skala kecenderungan dapat diketahui apakah organisasi tersebut berada pada struktur yang sentralistik atau disentralistik.



**Penelitian sebelumnya**

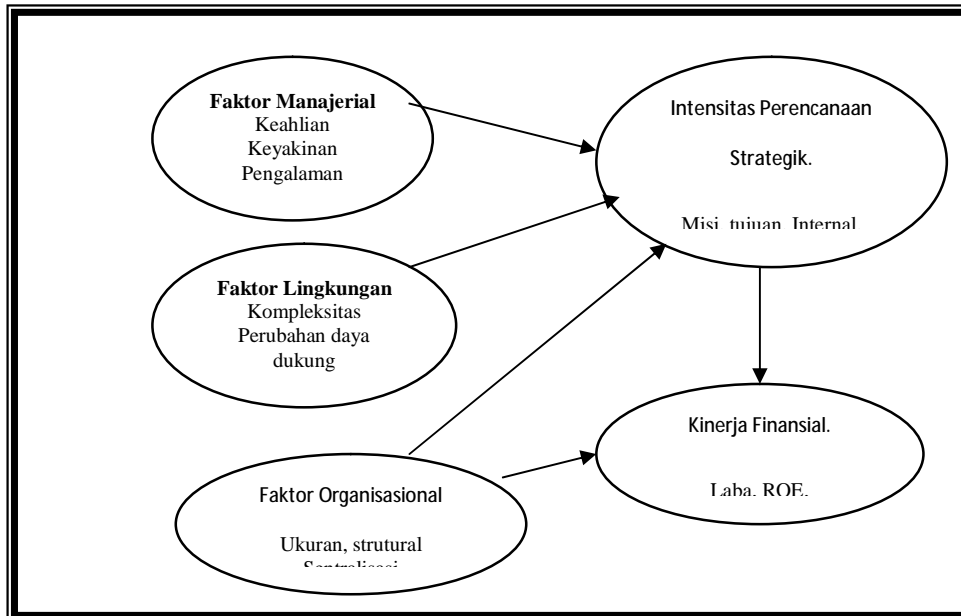
Hopkins dan Hopkins (1994) menguji diterminan intensitas perencanaan strategik (yang terdiri dari keyakinan akan perencanaan strategik menghasilkan kinerja finansial yang unggul, keahlian perencanaan strategik menghasilkan kinerja finansial yang unggul, keahlian perencanaan strategik dan kompleksitas lingkungan) dengan intensitas perencanaan strategik. Hasilnya terdapat hubungan yang signifikan antar intensitas perencanaan strategik dengan diterminan intensitas perencanaan strategik.

Selanjutnya Hopkins dan Hopkins (1997) juga meneliti hubungan faktor manajerial lingkungan, organisasional dan intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial dengan responden CEO dari sampel 112 bank di Colorado. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial. Kecuali faktor lingkungan, faktor manajerial dan faktor organisasional terdapat hubungan positif yang signifikan dengan intensitas perencanaan strategik.

Sri Rokhlianasari (2002) dengan menggunakan variabel yang sama dengan Hopkins dan Hopkins (1997) tersebut di atas pada BPR Jabar. Hasilnya bahwa intensitas perencanaan strategik secara signifikan berpengaruh pada kinerja finansial, namun faktor organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja finansial. Faktor-faktor manajerial, lingkungan dan organsasional berengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, dilakukan penelitian kembali (replikasi) dengan menggunakan variabel yang digunakan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) Alasannya secara empiris hubungan intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial masih terbatas dan berbeda antara satu dengan yang lainnya, sekaligus menindak lanjuti penelitian Sri Rokhlianasari (2002) dengan obyek BPR yang berbeda BPR di Jawa Tengah yang peneliti yakini bahwa masing-masing memiliki karakteristik manajerial, lingkungan dan organisasional berbeda. Adapun alat analisisnya sama seperti alat analisis yang dipakai oleh Hopkins dan Hopkins (1997).

### Model Penelitian



**Gambar 1.**

**Model Hubungan Antara Faktor Manajerial, Lingkungan, Organisasi terhadap Intensitas Perencanaan Strategik dan Kinerja finansial.**

Berdasarkan penelaahan hasil penelitian terdahulu dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut.

- H1.: Intensitas perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja finansial BPR.
- H2: Faktor manajerial berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.
- H3: Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik
- H4: Faktor organisasi berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.
- H5: Faktor organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja finansial.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Data dan Metode Pengumpulan data**

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder yang berhubungan dengan kinerja keuangan yang merupakan tanggapan para responden terhadap 19 indikator pertanyaan kuesioner

penelitian. Sampel penelitian adalah para manajer yang bekerja di BPR di Propinsi Jawa Tengah yang berjumlah 598 BPR.

Populasi penelitian ini sebanyak 598 BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yang berlokasi di Jawa Tengah sedangkan ukuran sampel sebanyak 5 kali observasi untuk setiap

estimasi parameter dan sampel diambil secara purposive, dengan salah satu kriterianya, bahwa telah bekerja minimal selama 1(satu) tahun di BPR tersebut. Data dikumpulkan menggunakan survey. Kuesioner diantar langsung ke responden atau didistribusikan melalui asosiasi BPR per wilayah di Jawa Tengah.

Dari koesioner yang disebar, hanya 182 yang kembali dan memenuhi syarat untuk dianalisa, menghasilkan tanggapan (respon rate) sebesar 49,46% dari 182 yang kembali dapat diolah, yang lainnya tidak dapat dianalisis karena ketidak lengkapan responden dalam memberikan tanggapannya dari 428 koesioner yang dikirim. Kerahasiaan responden dijamin atas data-data yang di berikannya. Responden pada penelitian ini sebanyak 128 berkelamin pria dan 54 wanita. Responden yang berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 5,5% berusia 31- 35 tahun sebanyak 17,6% berusia antara 36 - 40 tahun sebanyak 43,4%, berusia 41-45 tahun sebanyak 25,3%, berusia 46-50 tahun sebanyak 8,2%. Dalam penelitian terdapat 19 Indikator peneliti merujuk pada ukuran sampel tersebut diatas diharapkan akan diperoleh sampel penelitian 100- 200 ( $n = 100 - 200$ ).

### **Metode Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan dengan kontak person Asosiasi BPR di Jawa Tengah, untuk mengirimkan kuisisioner melalui pos ataupun secara langsung di antar ke alamat seluruh BPR sesuai dengan BPR di Jawa Tengah yang terdaftar di direktori Bank Indonesia. Agar responden yang diharapkan terhadap jumlah kuisisioner yang dikirim dapat memenuhi syarat dari jumlah indikator

analisis yang diperlukan maka dalam jangka waktu tertentu setelah kuisisioner disebar maka peneliti akan menanyakan dan menjemput langsung pengembalian kuisisioner tersebut.

Obyek pengiriman kuisisioner berdasarkan jumlah manajer BPR yang ada di Asosiasi BPR wilayah, yaitu wilayah Surakarta, Wilayah Semarang, Wilayah Tegal, Wilayah Pati, Wilayah Purwokerta, Wilayah Rembang, Wilayah Purwodadi, Wilayah Blora, Wilayah Demak. Pemilihan sample berdasarkan kelompok dapat dilakukan melalui satu tahap (*one stage*) atau beberapa tahap (*multi stage*) penentuan unit sampel.

### **Jenis Penelitian**

Berdasarkan karakteristik masalahnya penelitian ini adalah penelitian korelasional (*Correlational Research*). Tipe penelitian ini menekankan pada penentuan tingkat hubungan yang dapat digunakan untuk melakukan prediksi. Jika tingkat hubungan antar variabel relatif tinggi, kemungkinan sifat hubungannya merupakan hubungan sebab akibat (Cusal - Efect).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Responden**

Berdasarkan survey lapangan, dapat diketahui bahwa jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 128 berkelamin pria dan 54 wanita. Responden yang berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 5,5% berusia 31- 35 tahun sebanyak 17,6% berusia antara 36 - 40 tahun sebanyak 43,4%, berusia 41-45 tahun sebanyak 25,3%, berusia 46-50 tahun sebanyak 8,2%.

**Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
Intensitas perencanaan strategik	7 – 70	50 – 70	63,7625	3,58
Faktor Manajerial	3 – 30	18 – 30	27,3063	1,94
Faktor Lingkungan	3 – 30	20 – 34	29,0438	2,53
Faktor Organisasional		5,65 – 12,19	8,4942	0,98
Kinerja Finansial :		11 – 37,19	25,9586	5,52

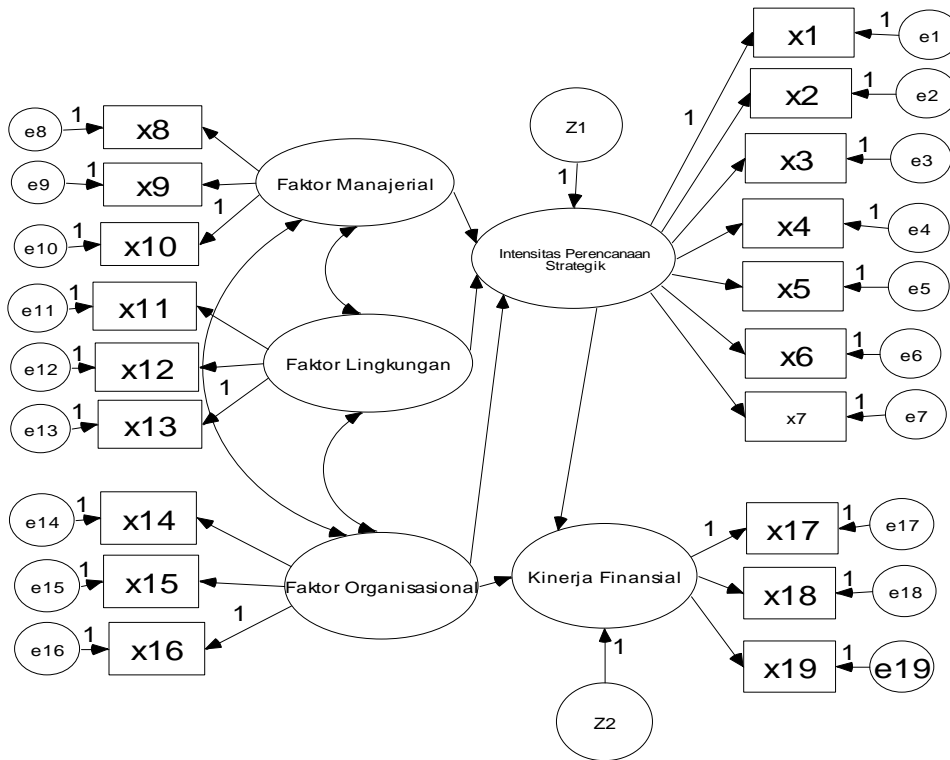
**Sumber :** Data diolah

Pengukuran variabel intensitas perencanaan strategik mendekati kisaran teoritisnya yaitu dengan nilai rata-rata 63,76 dan standar deviasi 3,58 artinya jawaban responden cenderung menyebar pada intensitas perencanaan strategik relatif tinggi yaitu ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran yang sesungguhnya.

Variabel faktor manajerial menunjukkan nilai rata-rata 27,3063 dengan standar deviasi 1,94 artinya jawaban responden cenderung menyebar pada faktor manajerial yang cenderung tinggi. Untuk variabel lingkungan memiliki ciri jawaban yang hampir sama yaitu

ditunjukkan oleh rata-rata nilai 29,0438 dan standar deviasi 2,53 demikian halnya dengan faktor organisasional yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata 8,49 dan standar deviasi sebanyak 0,98. Artinya bahwa faktor lingkungan bagi BPR menunjukkan jawaban yang cenderung kompleks dengan kompleksitas struktural yang cenderung tinggi. Untuk kinerja finansial yang ditunjukkan oleh tingkat ROE dan pertumbuhan simpanan menunjukkan nilai rata-rata 25,96 dan standar deviasi 5,52 artinya kinerja finansial BPR cenderung sedang yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada di tengah kisaran yang sesungguhnya.

Hasil Analisis Data



Gambar 2

Hubungan Faktor Manajerial, Faktor Lingkungan, Faktor Organisasional Dengan Intensitas Perencanaan Strategik dan Kinerja Finansial

**Tabel 2. Spesifikasi Model Pengukuran**

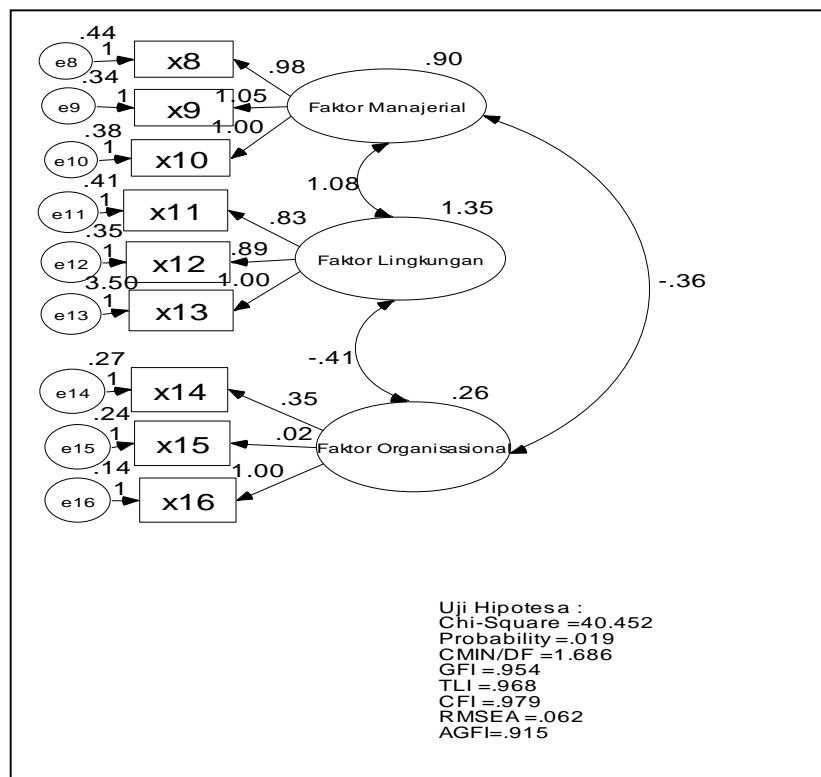
Model Pengukuran	
Faktor Eksogen	Faktor Endogen
X 8 = $\lambda$ 8 FM + e 8	X1 = $\lambda$ 1 IPS + e 1
X 9 = $\lambda$ 9 FM + e 9	X2 = $\lambda$ 2 IPS + e 2
X 10 = $\lambda$ 10 FM + e 10	X3 = $\lambda$ 3 IPS + e 3
	X4 = $\lambda$ 4 IPS + e 4
X 11 = $\lambda$ 11 FL + e 11	X5 = $\lambda$ 5 IPS + e 5
X 12 = $\lambda$ 12 FL + e 12	X6 = $\lambda$ 6 IPS + e 6
X 13 = $\lambda$ 13 FL + e 12	X7 = $\lambda$ 7 IPS + e 7
X 14 = $\lambda$ 14 FO + e 14	X17 = $\lambda$ 17 KF + e 17
X 15 = $\lambda$ 15 FO + e 15	X18 = $\lambda$ 18 KF + e 18
X 16 = $\lambda$ 16 FO + e 16	X19 = $\lambda$ 19 KF + e 19
Model Struktural	
IPS = $\gamma_1$ + FM + $\gamma_2$ FL + $\gamma_3$ FO + z 1	
KF = $\beta_1$ IPS + $\gamma_4$ FO + z 2	

Keterangan :

- FM = Faktor Manajerial
- FL = Faktor Lingkungan
- FO = Faktor Organisasional
- IPS = Intensitas Perencanaan Strategik
- KF = Kinerja Finansial

**Model Pengukuran (*Measurement Model*)**

Dalam penelitian ini, evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan secara simultan dengan membagi model pengukuran berdasarkan konstruk eksogen dan konstuk endogen.



Gambar 3 Model Pengukuran Untuk Konstruk-konstruk Eksogen

Langkah pertama dalam melakukan analisis terhadap model pengukuran adalah menguji kelayakan atau kesesuaian model yang dikembangkan dalam suatu penelitian yakni dengan melihat kriteria-kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit indices*) (Hair *et al.*, 1998). Dalam penelitian ini kriteria yang digunakan adalah *Chi square statistic* ( $X^2$ ),  $X^2/df$  ratio (CMIN/DF), GFI, AGFI, RMSEA, TLI, dan CFI.

Model pengukuran simultan untuk konstruk eksogen (*combined measurement model* atau *multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan

model telah memenuhi ambang batas (*cut off value*).

Dalam gambar 3 nampak bahwa seluruh indikator mempunyai *loading* di atas 0,50. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran yang spesifikasi dalam penelitian. Hasil analisis terhadap *critical value* (C.R) atau t hitung untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa secara keseluruhan berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variables* tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi atau indikator-indikator dari konstruk laten yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini

**Tabel 5. Hasil Analisis *Factor Loadings* Konstruk-Konstruk Eksogen**

		<i>Factor Loadings<sup>a</sup></i>	<b>C.R. (t hitung)</b>
X8	← Faktor Manajerial (FM)	0,813	13,151
X9	← Faktor Manajerial (FM)	0,862	14,202
X10	← Faktor Manajerial (FM)	0,838	
X11	← Faktor Lingkungan (FL)	0,831	7,389
X12	← Faktor Lingkungan (FL)	0,868	7,469
X13	← Faktor Lingkungan (FL)	0,628	
X14	← Faktor Organisasional (FO)	0,822	3,081
X15	← Faktor Organisasional (FO)	0,823	2,551
X16	← Faktor Organisasional (FO)	0,803	

Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 201

Keterangan : <sup>a</sup> = Pada AMOS, *factor loading* dinyatakan sebagai *standarized regression weight*

**Tabel 6. Hasil Perhitungan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted* Konstruk-Konstruk Eksogen**

<b>Konstruk Laten (Eksogen)</b>	<b><i>Construct Reliability</i></b>	<b><i>Variance Extracted</i></b>
Faktor Manajerial (3) <sup>b</sup>	0,81	0,81
Faktor Lingkungan (3)	0,72	0,70
Faktor Organisasional (3)	0,78	0,52

Sumber : Data penelitian yang diolah

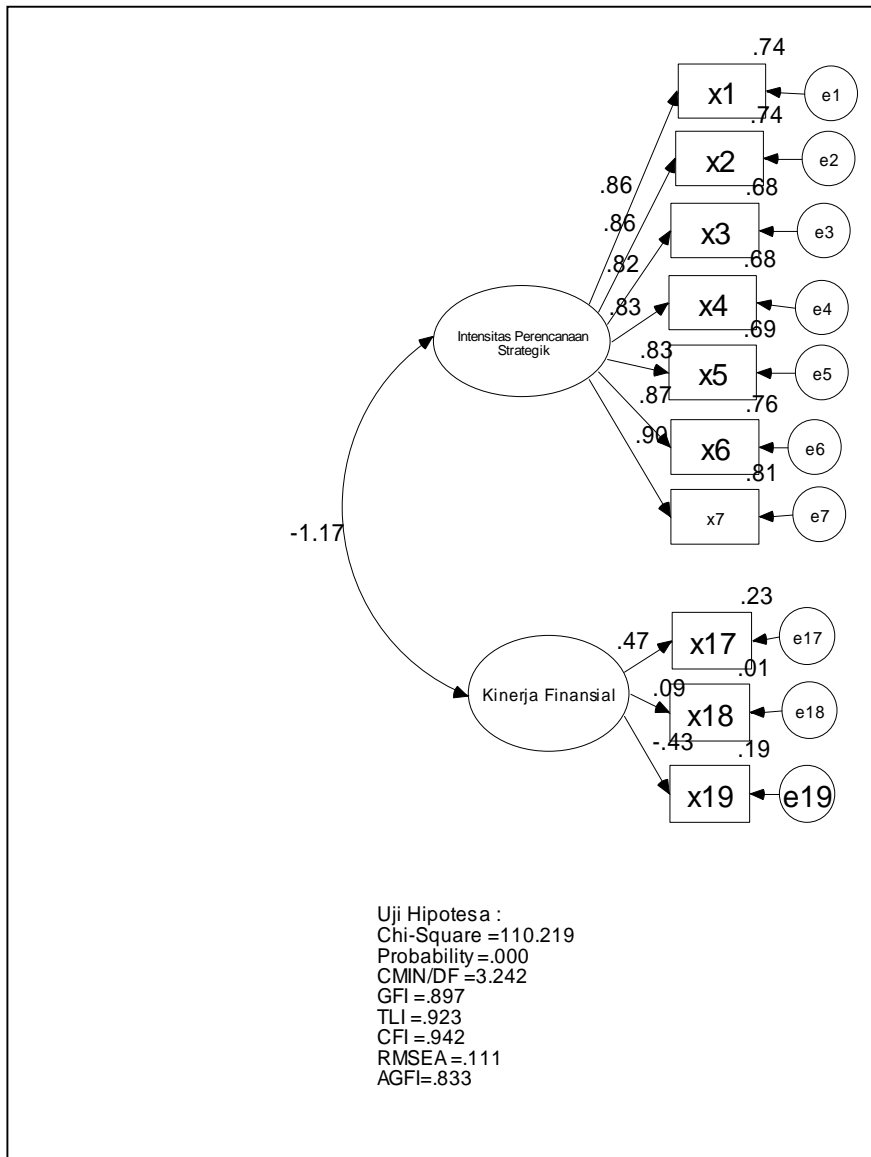
Keterangan : <sup>b</sup> = Jumlah indikator

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas konstruk dan *variance extracted* untuk-konstruk eksogen diatas menunjukkan kekuatan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan variabel atau konstruk latennya.

Dalam penelitian ini, variabel konstruk di uji melalui *discriminant validity*. *Discriminan validity* merupakan bagian dari validitas konstruk dan ditunjukkan dari rendahnya korelasi antar indikator-indikator dari konstruk laten yang berbeda, sehingga

dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut tidak mengukur konstruk laten yang sama. Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (lihat lampiran Model Pengukuran (CFA - Eksogen) - bagian *sample correlations*) nampak bahwa koefisien korelasi antar indikator-indikator dari konstruk laten yang berbeda berada dibawah ambang batas 0,85. Kondisi ini merefleksikan keakuratan indikator-indikator dalam mengukur variabel latennya.





**Gambar 4**  
**Model Pengukuran Konstruk Endogen**

Secara keseluruhan, model pengukuran simultan untuk konstruk endogen yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas (*cut off value*). Lebih lanjut,

nampak bahwa *factor loadings* lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi unidimensionalitas telah terpenuhi.

Analisis terhadap signifikansi *factor loadings* juga menunjukkan bahwa *observed variables* tersebut secara signifikan

merupakan dimensi-dimensi atau indikator-indikator dari konstruk laten yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini.

**Tabel 7. Hasil Analisis *Factor Loadings* Konstruk-Konstruk Endogen**

		<i>Factor Loadings<sup>a</sup></i>	C.R. (t hitung)
X1	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,861	
X2	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,862	15,611
X3	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,824	14,340
X4	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,827	14,334
X5	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,833	14,661
X6	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,873	16,069
X7	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,897	16,756
X17	← Kinerja Finansial (KF)	0,775	
X18	← Kinerja Finansial (KF)	0,894	1,390
X19	← Kinerja Finansial (KF)	0,634	5,406

Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01

Kemudian dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas dimana untuk pengujian reliabilitas menggunakan *composite reliability* dan *variance extracted*.

**Tabel 8. Hasil Perhitungan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted* Konstruk-Konstruk Endogen**

Kostruk Laten (Endogen)	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Intensitas Perencanaan Strategik (7) <sup>b</sup>	0,83	0,82
Kinerja Finansial (3)	0,72	0,70

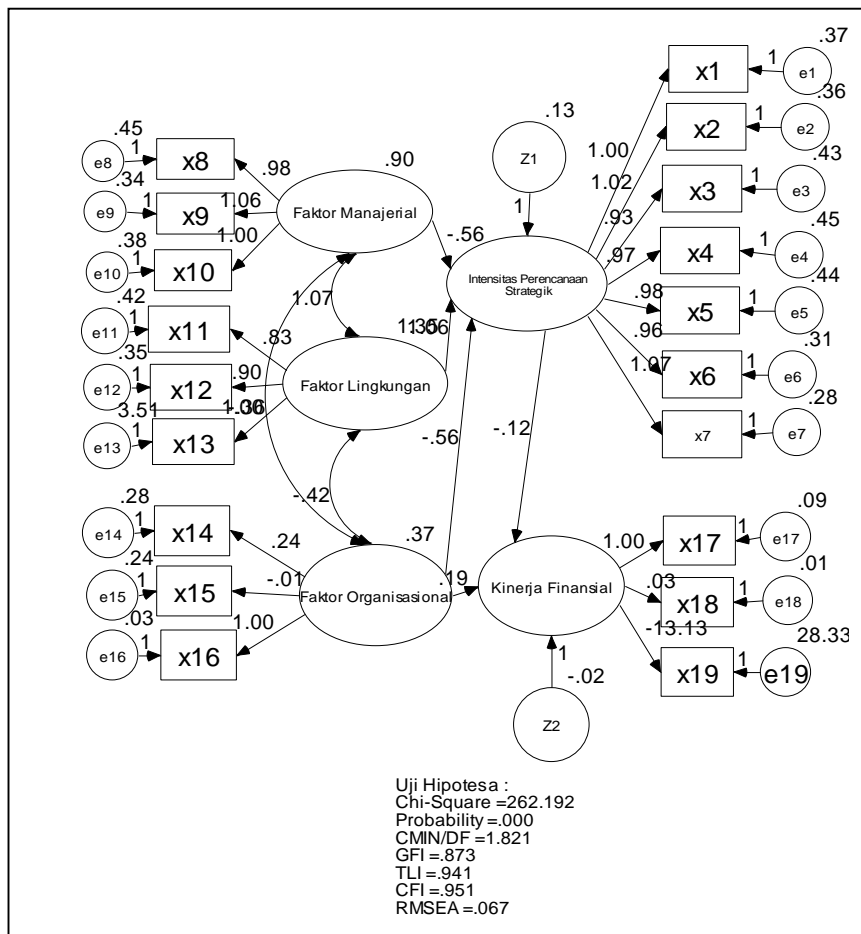
Sumber : Data penelitian yang diolah

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas konstruk dan *variance extracted* untuk konstruk-konstruk endogen di atas mengindikasikan kekuatan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan variabel atau konstruk latennya.

Selain pengujian terhadap reliabilitas, dilakukan juga pengujian terhadap validitas konstruk-konstruk endogen. Dan

sebagaimana konstruk eksogen, validitas konstruk endogen juga diuji melalui *discriminant validity*. Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 nampak bahwa koefisien korelasi antar indikator-indikator dari konstruk laten yang berbeda berada di bawah ambang batas 0,85. Kondisi ini merefleksikan keakuratan indikator-indikator dalam mengukur variabel latennya.

Model Struktural (Structural Model)



Gambar 5.  
 Model Struktural Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi  
 Intensitas Perencanaan Strategik dan Kinerja Finansial

Sumber : Hasil Estimasi Dengan AMOS 4.01

Pengujian terhadap kriteria-kriteria kelayakan model struktural secara keseluruhan menunjukkan bahwa model yang dispesifikas dalam penelitian ini sesuai atau *fit* terhadap data yang di observasi, sebagaimana nampak pada gambar diatas dalam bagian *goodness of fit indices*. Midalnya, nilai Chi Square ( $X^2$ ), yang merupakan *absolute fit measure*, sebesar 262,192 dengan probabilitas = 0,000 mengidentifikasi bahwa matriks

kovarians berbeda dengan matriks kovarians yang dipredkiksi atau diestimasi oleh model. Namun demikian, nilai GFI (=0,873) berada dibawah *recommended value for a good fit*, yaitu 0,90. Hair *et al.* (1998) menjelaskan bahwa nilai GFI yang mendekati 0,90 dipandang sebagai refleksi dari *marginal fit* dan kondisi ini masih dapat diterima untuk melakukan analisis terhadap parameter estimasi antar variabel laten. Sementara AGFI (=0,832), meskipun lebih

kecil dari *recommended value* = 0,90, namun bukan merupakan halangan bagi analisis parameter estimasi antar variabel laten karena beberapa pakar SEM (misalnya,

Cheng, 1997; Garson, 2001; Gefen, Straub, dan Bourdreau, 2000) mengemukakan bahwa nilai AGFI diatas 0,80 sebenarnya sudah menunjukkan *a good model fit*.

**Tabel 9. Evaluasi Goodness of Fit Indices Model Struktural**

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Recommended atau cut off value for good fit model</i>	Hasil Estimasi	Hasil Evaluasi
<i>Chi square (X<sup>2</sup>)</i>	173,004	157,814	Kurang Baik
<i>Significance Probabillity</i>	> 0,05	0,000	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,067	Baik
	≥ 0,90	0,873	Marjinal
GFI	≥ 0,90	0,831	Marjinal
	≤ 2,00	1,821	Baik
AGFI	≥ 0,95	0,941	Marginal
CMIN/DF	≥ 0,94	0,951	Baik
TLI			
CPI			

**Sumber :** Hasil evaluasi *Goodness of fit indices* AMOS 4.01

Berdasarkan tabel 9 disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kurang begitu baik atau data yang goodness of Fit.

#### **Univariate Outliers**

Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria hasil pengujian *z-score* diperoleh hasil *z-score* yang lebih kecil dari 4,00, yang menunjukkan bahwa tidak ada *univariate outliers* seperti dijelaskan pada tabel hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 10.

Tabel 10. Hasil Pengujian Univariate Outliers

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	182	-3.04571	1.15368	3.73E-16	1.0000000
Zscore(X2)	182	-4.07193	.91299	-1.9E-15	1.0000000
Zscore(X3)	182	-3.29118	1.03057	2.55E-15	1.0000000
Zscore(X4)	182	-3.14733	1.03379	9.68E-16	1.0000000
Zscore(X5)	182	-4.08279	.90983	-6.1E-15	1.0000000
Zscore(X6)	182	-4.07119	1.23399	4.09E-16	1.0000000
Zscore(X7)	182	-4.04981	.88039	-1.8E-15	1.0000000
Zscore(X8)	182	-4.18542	1.06197	2.38E-15	1.0000000
Zscore(X9)	182	-3.30031	1.00856	4.08E-15	1.0000000
Zscore(X10)	182	-3.44411	.97017	-3.5E-15	1.0000000
Zscore(X11)	182	-4.05162	1.12914	4.86E-16	1.0000000
Zscore(X12)	182	-4.90946	.91967	-3.3E-15	1.0000000
Zscore(X13)	182	-4.29744	2.03929	3.94E-15	1.0000000
Zscore(X14)	182	-1.19742	2.43475	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X15)	182	-1.16454	.85399	-3.5E-16	1.0000000
Zscore(X16)	182	-2.85962	3.40967	1.16E-15	1.0000000
Zscore(X17)	182	-2.07479	3.85123	9.96E-15	1.0000000
Zscore(X18)	182	-3.03887	3.68607	1.71E-15	1.0000000
Zscore(X19)	182	-2.40766	2.03787	1.12E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	182				

Sumber : Hasil Estimasi dengan SPSS 10

**Multivariate Outliers**

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa *multivariate outliers* karena nilai *Mahal distance (Mahalanobis d-square* pada output AMOS) yang lebih besar dari 30,144 sebanyak 15 yang menggambarkan kondisi riil jawaban.

**Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity***

Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah sebesar 1.3093e+001 atau 130,93. Angka ini jauh lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 11. Parameter Estimasi (Standarized Regression Weight) untuk Model Struktural (SEM)

			Std. Regression Weight	C.R.	Keputusan
IPS	←	FM	-0,516	-0,496	Tidak Signifikan
IPS	←	FL	1,206	1,185	Tidak Signifikan
IPS	←	FO	-0,334	-2,004	Signifikan
KF	←	IPS	-0,677	-2,505	Signifikan
KF	←	FO	0,619	1,726	Tidak Signifikan

Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01

Keterangan :

FM	= Faktor Manajerial
FL	= Faktor Lingkungan
FO	= Faktor Organisasional
IPS	= Intensitas Perencanaan Strategik
KF	= Kinerja Finansial

### **Pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa intensitas perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja finansial. Parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial menunjukkan hasil yang negative (-0,677) dan signifikan karena nilai C.R (*Critical Rato*) atau t hitung = -2,505. Nilai tersebut lebih besar dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%.

Dari uji hipotesis tersebut diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan negatif antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial, hal ini menunjukkan bahwa tingkat intensitas manajer terhadap perencanaan strategik yang semakin tinggi akah berpengaruh terhadap penurunan kinerja finansial, artinya besar kecilnya tingkat kinerja finansial yang diperoleh BPR sangat dipengaruhi oleh intensitas manajerial dalam perencanaan strategik. Hal ini juga dapat berarti bahwa jika intensitas manajerial terhadap perencanaan strategik yang terlampaui tinggi dapat mengakibatkan penurunan kinerja finansial, karena keterlibatan yang terlalu tinggi dapat mengurangi aktivitas lainnya yang juga berkaitan dengan kinerja finansial. Dengan demikian **hasil analisis ini mendukung hipotesis 1, namun pengaruhnya negatif.**

### **Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.

Parameter estimasi antara faktor manajerial dengan intensitas perencanaan strategik adalah negatif (-0,516) dan tidak signifikan karena nilai C.R = -0,496. Nilai C.R ini lebih kecil dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hasil analisis ini menolak hipotesis 2.**

Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat intensitas perencanaan strategik tidak ditentukan oleh keahlian, keyakinan dan pengalaman manajer dalam menyusun perencanaan strategik.

### **Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik. Parameter estimasi antara faktor lingkungan dengan intensitas perencanaan strategik adalah positif (1,206) namun tidak signifikan karena nilai C.R = 1,185. Nilai C.R ini lebih kecil dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hasil analisis ini menolak hipotesis 3.**

### **Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa faktor organisasional berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik. Parameter estimasi antara faktor organisasional dengan intensitas perencanaan strategik adalah negatif (-0,334) dan signifikan karena nilai C.R = -2,004. Nilai C.R ini lebih besar dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hasil analisis ini mendukung hipotesis 4.**

Hasil hipotesis keempat tersebut mempertegas hipotesis sebelumnya bahwa intensitas perencanaan strategik juga dipengaruhi oleh faktor organisasional BPR yang meliputi ukuran, struktural dan sentralisasi, artinya semakin besar ukuran usaha BPR dengan kompleksitas struktural yang semakin tinggi dan tingkat sentralisasi kewenangan yang diberikan kepada manajer, maka semakin rendah intensitas pula manajer dalam menyusun perencanaan strategik. Karena secara struktural keterlibatan staff lebih dominan dalam melaksanakan tugas organisasinya.

### **Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis 5 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa faktor organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja finansial. Parameter estimasi antara faktor organisasional dengan kinerja finansial adalah positif (0,619) dan signifikan karena nilai C.R = 1,726. Nilai C.R ini lebih kecil dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hasil analisis ini menolak hipotesis 5.**

Faktor organisasional selain berpengaruh positif pada intensitas perencanaan strategik berpengaruh pula terhadap kinerja finansial, artinya semakin besar ukuran usaha BPR dengan kompleksitas struktural yang semakin tinggi dan tingkat sentralisasi kewenangan yang diberikan kepada manajer, maka akan diperoleh tingkat kinerja finansial yang semakin tinggi yang ditunjukkan dengan besarnya laba, tingkat ROE dan pertumbuhan simpanan.

Secara keseluruhan hasil hipotesis tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) kecuali hipotesis 1 yaitu faktor intensitas perencanaan strategik terhadap kinerja finansial dan penelitian yang dilakukan oleh Sri Rokhlinasari (2002) kecuali hipotesis 4 yaitu faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategik. Dengan demikian penelitian ini kurang berhasil

mengkonfirmasi penelitian sebelumnya dengan hasil penelitian yang berbeda.

## **SIMPULAN**

### **Simpulan**

1. Dari uji hipotesis tersebut diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan negatif antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial, hal ini menunjukkan bahwa tingkat intensitas manajer terhadap perencanaan strategik yang semakin tinggi akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja finansial, artinya besar kecilnya tingkat kinerja finansial yang diperoleh BPR sangat dipengaruhi oleh intensitas tidaknya manajer dalam perencanaan strategik. Hal ini juga dapat berarti bahwa jika intensitas manajer terhadap perencanaan strategik yang terlampaui tinggi dapat mengakibatkan penurunan kinerja finansial, karena keterlibatan yang terlalu tinggi dapat mengurangi aktivitas lainnya, juga berkaitan dengan kinerja finansial. Dengan demikian hasil analisis ini mendukung hipotesis 1, namun pengaruhnya negatif.
2. Parameter estimasi antara faktor manajerial dengan intensitas perencanaan strategik adalah negatif (-0,516) dan tidak signifikan karena nilai C.R = -0,496. Nilai C.R ini lebih kecil dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat intensitas perencanaan strategik tidak ditentukan oleh keahlian, keyakinan dan pengalaman manajer dalam menyusun perencanaan strategik.
3. Parameter estimasi antara faktor lingkungan dengan intensitas perencanaan strategik adalah positif (1,206) namun tidak signifikan karena nilai C.R = 1,185. Nilai C.R ini lebih kecil dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hasil analisis ini menolak hipotesis 3.

4. Dengan demikian hasil hipotesis keempat tersebut mempertegas hipotesis sebelumnya bahwa intensitas perencanaan strategik juga dipengaruhi oleh faktor organisasional BPR yang meliputi ukuran, struktural dan sentralisasi, artinya semakin besar ukuran usaha BPR dengan kompleksitas struktural yang semakin tinggi dan tingkat sentralisasi kewenangan yang diberikan kepada manajer, maka semakin rendah intensitas pula manajer dalam menyusun perencanaan strategik. Karena secara struktural keterlibatan staff lebih dominan dalam melaksanakan tugas organisasinya.
5. Dengan demikian faktor organisasional selain berpengaruh positif pada intensitas perencanaan strategik berpengaruh pula terhadap kinerja finansial, artinya semakin besar ukuran usaha BPR dengan kompleksitas struktural yang semakin tinggi dan tingkat sentralisasi kewenangan yang diberikan kepada manajer, maka akan diperoleh tingkat kinerja finansial yang semakin tinggi yang ditunjukkan dengan besarnya laba, tingkat ROE dan pertumbuhan simpanan.
6. Secara keseluruhan hasil hipotesis tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) kecuali hipotesis 1 yaitu faktor intensitas perencanaan strategik terhadap kinerja finansial dan penelitian yang dilakukan oleh Sri Rokhlinasari (2002) kecuali hipotesis 4 yaitu faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategik. Dengan demikian penelitian ini kurang berhasil mengkonfirmasi penelitian sebelumnya dengan hasil penelitian yang berbeda.

#### **Implikasi Penelitian**

Bertolak dari kesimpulan penelitian yang telah dikemukakan dan dibahas dimuka, maka berikut ini akan dipaparkan

beberapa implikasi dari penelitian ini. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa intensitas manajer terhadap perencanaan strategik yang terlampau tinggi dapat mengakibatkan penurunan kinerja finansial, karena keterlibatan yang terlalu tinggi dapat mengurangi aktivitas lainnya, sehingga efektifitas kerja akan semakin tidak terarah.

Meskipun hasil penelitian ini tidak berhasil mendukung semua hipotesis yang diajukan, namun hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan bagi institusi professional maupun praktisi, diantaranya memberikan informasi langkah-langkah apa yang perlu ditempuh pihak manajemen untuk menciptakan perilaku bagi para karyawan, khususnya tingkat manajemen menengah. Selanjutnya hasil temuan ini menyarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengambil obyek yang diteliti adalah perusahaan yang nirlaba sehingga ada hasil yang berbeda-beda sebagai bahan pertimbangan untuk dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya, juga untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan variable yang lebih luas dengan item pertanyaan yang sudah disederhanakan sehingga hasil penelitian yang diperoleh juga akan lebih baik dan akurat.

#### **Saran**

1. Untuk para manajer BPR agar lebih meningkatkan ukuran usaha, tersentralisasi kewenangan yang diberikan kepada manajer agar dapat mencapai efektifitas kerja manajer serta mampu menghasilkan laba yang diharapkan.
2. Untuk Bank Indonesia, pengawasan-pengawasan yang dilakukan oleh Bank Indonesia lebih ditingkatkan lagi agar kinerja para manajer BPR lebih baik, NPL BPR lebih rendah.
3. Untuk penelitian lebih lanjut guna menentukan factor-factor lain yang mungkin lebih dominan dari pada faktor manajerial, factor Lingkungan, Faktor



Organisasional, Intansitas Perencanaan Strategik dan Kinerja Finansial serta luasnya jangkauan penelitian ataupun populasinya perlu diperluas agar kemanfaatannya menjadi lebih besar. Hal ini yang tidak kalah pentingnya adalah mengatur dan membakukan instrument yang dapat digunakan untuk mengatur langsung dalam perencanaan strategik BPR.

**Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang tujuan utamanya adalah profit oriented maka harus dilihat dengan hati-hati terutama berkaitan dengan hasil penelitian dan interprestasinya.
2. Item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini cukup banyak sehingga menyebabkan kejenuhan dan kebosanan yang mengakibatkan data yang diperoleh kemungkinan memiliki bias sehingga jawaban menjadi inkonsistensi yang berakibat pada akurasi hasil penelitian.
3. Dengan luasnya populasi penelitian dan adanya perubahan biaya transportasi maka biaya untuk penelitian yang sangat minim itu menjadi kurang, sehingga dalam pembuatan laporan penelitian ini resiko peneliti.

**DAFTAR PUSTAKA**

Adli, 2001, Asosiasi Sistem Kompensasi Insentif dan Motivasi Kerja Manajer Dengan Misi Strategik Bulid Sebagai Variabel Moderasi, *Simposium Nasional Akuntansi IV*.

Armstrong, J.S. 1986. The Value of Formal Planning For Strategic Decision: Replay. *Strategic Management Journal* 7(2) p 183-185.

Bettinger, 1986, *Business Researc Methods*, Fifth Edition Chicago: Richard D Irwin.

Bird,1991; Transformasional Leadership in the Contenxt of Organizationonal Change, *Journal of Organization Change Management*, Vol. 12 No. 2.pp 80-88.

Gordon dan Narayana, 1984. Management Accounting System, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure; an empirical analysis. *Journal Accounting, Analysis and Society*.

Gup, B.E dan D.D Whitehead. 1989. Strategic Planning In Bank: Does It Pay?, *Long Range Planning*, 22, p 124-130.

Hopkins, 1991, *Evaluation Ornecessary Combination, Production and Inventory Management Journal*, second quarter, pp. 7 – 11.

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

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

Martowijoyo, S. 2002. Dampak Pemberlakuan Sistem Bank Perkreditan Rakyat terhadap Kinerja Lembaga pedesaan. *Journal Ekonomi Kerakyatan*, Web-master @Ekonomi Kerakyatan.

Miller, R. dan Lessard, D. 2001a. *The strategic management of large engineering projects: shaping risks, institutions and governance*. Cambridge, MA, USA: MIT Press.

- Miller, R. dan Lessard, D. 2001b. Understanding and managing risks in large engineering projects. *International Journal of Project Management* .19: 437-443.
- Mitzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 72(1) p.107-114.
- Prasad dan Eastman, 1984, Center for creatibe Leadership in an Age ol Layofths, *Journal of Management Development*, Vol. 14 No. 5. pp 27 – 38.
- Indriantoro, N dan Supomo B,1999; *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE yogyakarta.
- Sim K. L. 1986. An Empirical Examination or successve increis evolving from comparative to competitive advantage, *International Journal of technology Management*,Vol. 14 Nos 21 – 34 pp. 309. 343.
- Steiner, G.A. 1979. *Strategic Planning*, Free Press, New York.
- Suwarsono, 1994, *Manajemen Strategi*, Yogyakarta, Akademi Manajemen Perusahaan, YKPN.
- Thomson, A.,A., dan Strickland, A.J. 2001. *Strategic Management, Concepts and Cases*, 12th Edition, McGraw-Hill, Singapore