



## PENGARUH INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Oleh : Setyo Pantawis\*

### Abstrak

*Intensitas perubahan lingkungan bisnis seharusnya diadaptasikan kedalam sebuah perencanaan strategik, sehingga intensitas perubahan lingkungan sepadan dengan perubahan perencanaan strategik. Dengan cara demikian, kinerja perusahaan/ finansial yang optimal akan dapat diraih. Berbagai penelitian pada industri jasa menunjukkan bukti bahwa pengaruh variabel Intensitas Perencanaan Strategik (STRAPIN) terhadap Kinerja Finansial (FINPERF), secara empiris belum menghasilkan kesimpulan yang konsisiten. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang mendukung adanya pengaruh dari perubahan lingkungan (khususnya persaingan) dan strategi pertumbuhan terhadap intensitas perencanaan strategik, yang selanjutnya mempengaruhi kemampuan untuk meraih kinerja finansial yang optimal.*

**Kata kunci :** *Perubahan, Strategi pertumbuhan, strategi kompetitif, intensitas perencanaan strategik dan kinerja finansial.*

Pada masa sekarang, semua industri merasakan betapa beratnya persaingan yang dihadapi. Pada sisi yang lain, perubahan berbagai variabel lingkungan juga bergerak sangat cepat, sehingga semua itu akan mempengaruhi berbagai perencanaan yang dibuat perusahaan, termasuk perencanaan strategiknya. Demikian pula yang terjadi pada industri perbankan. Persaingan dalam menghimpun dana dan mengalokasikan dana kepada masyarakat, baik secara kualitatif maupun kuantitatif memiliki kecenderungan meningkat.

Oleh karena itu industri perbankan, harus senantiasa mengevaluasi perencanaan strategiknya (Gub & Whitehead, 1985). Secara relatif perubahan kecenderungan baru dalam perencanaan strategik pada perbankan, akan bermanfaat tidak saja untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang

berubah tetapi memberikan peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan *financial performance* ( Bettinger, 1986; Bird, 1991; Prasad, 1984).

Penelitian mengenai intensitas perencanaan strategik yang dihubungkan dengan *performance* perusahaan namun belum banyak dilakukan, seperti yang disinyalir dalam penelitian Hopkins & Hopkins (1997) yang menghubungkan antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial sebagai upaya perbaikan pada penelitian sebelumnya yang mengabaikan eksplorasi terhadap dampak dari intensitas perencanaan strategik pada kinerja finansial. Hubungan secara langsung (*direct affect*) antara perencanaan strategik dengan kinerja finansial juga diungkapkan dalam literatur perencanaan strategik (Schwenk, & Shrader, 1993; Thompson & Strickland, 1987). Penelitian Hopkin ini menunjukkan juga, bahwa intensitas perencanaan strategik tergantung (*depend*) pada aspek manajerial (seperti: *strategic planning expertise, beliefs about planning-performance relationship, environmental* (seperti: *complexity and*

\*Penulis adalah Dosen STIE Bank BPD  
Jawa Tengah, alumni program Magister  
Manajemen Undip, 2002

*change*) dan *Organization aspec (size and structural complexity)*. Efek dari intensitas perencanaan strategik juga dapat dilihat dari berbagai studi yang lain (misalnya: Greenly, 1986; Gabel & Topol, 1987; Cragg and King, 1988; Miller & Cardinal, 1994 dan Watts & Ormsby, 1990).

Pada bagian akhir dari laporan penelitiannya, Hopkins & Hopkins (1997, p.30) menyebutkan akan sangat baik bila dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap komponen determinan lain yang berkaitan dengan intensitas perencanaan strategik. Untuk itu dalam penelitian ini dicoba untuk mencari determinan lain (selain faktor manajerial, environmental dan organizational) yang memiliki kemungkinan besar untuk mempengaruhi intensitas perencanaan strategik. Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini, adalah variabel *competitive Strategy* dan *Growth Strategy* yang kemungkinan memiliki pengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik. Kedua variabel ini pernah digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Geletkanycz (1997) sebagai determinan bagi komitmen para eksekutif puncak terhadap (strategi) status Quo. Mengingat perencanaan strategik adalah tugas dari para eksekutif puncak untuk membuatnya, maka ada kemungkinan memiliki hubungan dengan persoalan intensitas perencanaan strategik.

Dengan mendasarkan pada latar belakang yang dikemukakan di atas maka dalam penelitian ini ingin mencari bukti empiris mengenai hubungan strategi pertumbuhan, strategi kompetitif, intensitas perencanaan strategik dan kinerja finansial, khususnya pada perbankan.

### Konsep dan Hipotesis

Konsep model yang dibangun dalam penelitian ini untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel, secara multivariat. Variabel yang diuji meliputi: variabel strategi pertumbuhan, strategi kompetitif dan pengaruhnya terhadap variabel intensitas perencanaan strategik dan

pengaruh dari variabel intensitas perencanaan strategik terhadap kinerja finansial.

### Strategi Pertumbuhan dan Intensitas Perencanaan Strategik

Persoalan mengenai tanggung jawab, yaitu mengenai siapakah atau bidang apakah yang memegang tanggung jawab menyusun rencana strategi mengalami pergeseran dari masa ke masa. Pergeseran ini mengikuti perkembangan tingkat penekanan (intensitas) dari perencanaan yang dibuat menyesuaikan dengan perkembangan lingkungannya. Taylor (1997, p.334-344) membagi perkembangan tersebut menjadi 2 era, yaitu era sebelum dan sesudah tahun 90-an. Era sebelum tahun 90-an adalah era dimana departemen perencanaan memikul tanggung jawab untuk memberikan gambaran mengenai kondisi ekonomi dan pasar dimasa mendatang (*economics and market forecast*), tujuan perusahaan (*corporate objectives*), kebijakan yang diinginkan perusahaan (*policies*) serta prioritas manajemen dalam menginvestasikan modalnya (*management priorities of investment*). Tim dari departemen perencanaan ini akan melakukan kajian terhadap berbagai faktor, seperti: pasar yang menjadi sasaran, produk/jasa yang dijual. Disamping itu juga akan melakukan kajian terhadap kecenderungan politik, ekonomi dan teknologi yang relevan bagi perkembangan bisnis dimasa datang. Dengan kata lain departemen inilah yang menyiapkan rancangan strategi dimasa datang.

Sesudah tahun 90-an, adalah era dimana fungsi departemen perencanaan telah diganti, pemangkasan diberbagai bidang seperti: pemasaran, produksi dan sumber daya manusia, meningkatnya outsourcing, serta perusahaan mulai melakukan pemecahan berbagai bisnisnya menjadi unit-unit bisnis, maka peran perencanaan dipegang oleh para manajer unit bisnis yang bertanggung jawab terhadap perolehan perusahaan induk (sebagai *profit centre*) sekaligus berarti bertanggung jawab terhadap

pengembangan dan implementasi strategi jangka panjang yang akan dilakukan oleh perusahaan. Namun demikian, menurut Goold et al (1995) agar manajemen unit bisnis dapat mengambil alih tanggung jawab tersebut, perusahaan harus memahami 3 macam pendekatan yaitu::

*Corporate Level Strategy*

Adanya kesepahaman antara tim korporasi dengan manajer unit bisnisnya).

*Strategic Contracts*

Adanya sebuah kontrak, mengenai sumber daya apa yang harus disediakan oleh korporasi dan apa imbalan yang akan diberikan unit bisnis.

*Team-based Planning*

Pihak korporasi menyediakan berbagai fasilitas yang dapat mengakomodasi peningkatan dan pengembangan pengetahuan - ketrampilan para karyawan yang ada di unit bisnis.

Pada era tahun sesudah 90-an terlihat bahwa makin banyak perusahaan membagi bisnisnya menjadi unit-unit bisnis yang memiliki tanggung jawab secara penuh (profit center), dimana unit bisnis ini secara umumnya beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dengan mengadakan penyesuaian dilingkungan internal.

Dari beberapa penelitian dalam tingkat unit bisnis, adaptasi yang dilakukan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dari beberapa penelitian (Galekanycz, 1997; Hopkins, 1997) secara implisit menyatakan bahwa intensitas perencanaan strategik ada kemungkinan dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel, misalnya: variabel Strategi pertumbuhan (Growth Strategy). Dalam setiap organisasi, salah satu hal yang akan dicapai adalah menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan untuk jangka waktu yang panjang. Dengan adanya pertumbuhan ini maka nilai perusahaan akan semakin tinggi ( nilai perusahaan dapat dipahami sebagai laba masa datang yang diharapkan pada saat sekarang. Agrawal et al, 1987). Laba ini secara umum dapat diperoleh jika perusahaan mampu menciptakan pertumbuhan. Dengan demikian intensitas

perencanaan strategik ada kemungkinan dapat dipengaruhi oleh strategi pertumbuhan. Untuk itu dapat diajukan hipotesisi (1):

*Hipotesis 1: Strategi pertumbuhan memiliki pengaruh yang positif terhadap intensitas perencanaan strategik*

**Strategi Kompetitif dan Intensitas Perencanaan Strategik**

Dalam menjalankan sebuah bisnis, yang paling sulit dihadapi oleh para pengelolanya adalah adanya lingkungan yang memiliki perubahan yang cepat dan makin cepat lagi. Perubahan semacam ini akan membawa dampak pada berbagai aspek dalam pengelolaan bisnis, diantara perubahan tersebut yang dipandang sangat penting yaitu: perubahan lingkungan persaingan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Porter (1980, 1985), bahwa lingkungan persaingan tidak lagi sebagaimana yang dianggap oleh para pengelola bisnis yang konvensional, dimana persaingan cenderung hanya datang dari lingkungan industri. Lingkungan persaingan kini berkembang semakin kompleks, tidak hanya datang dari pemain yang ada dalam industri tetapi juga datang dari para pendatang baru potensial, hadirnya produk-produk substitusi, bargaining power para pemasok yang semakin meningkat dan sikap konsumen yang cenderung memiliki banyak alternatif pilihan. Bahkan Pearce (1987) menambahkan adanya kelompok yang berkepentingan akan mempengaruhi lingkungan persaingan yang dihadapi oleh sebuah organisasi bisnis. Kesemua aspek persaingan ini harus benar-benar diperhitungkan oleh para pelaku bisnis untuk dirangkum menjadi sebuah rancangan strategi yang dipandang akan memiliki daya saing dipasar yang dimasuki. Jika persaingan dirasa akan semakin menguat dikemudian hari, maka aspek strategi kompetitif secara ideal seharusnya semakin diperhitungkan dalam variabel perencanaan. Jadi dari logika ini dapat kiranya diperkirakan adanya pengaruh positif dari variabel strategi kompetitif yang diinginkan terhadap

intensitas perencanaan strategik yang dipilih oleh pelaku bisnis. Dengan demikian dapat diajukan hipotesis (2) :

*Hipotesis 2: Strategi kompetitif memiliki pengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.*

### **Perencanaan Strategik dan Kinerja Finansial**

Berbagai riset dibidang manajemen strategik menemukan bahwa ada hubungan yang sangat kuat mengenai efektivitas perencanaan strategik dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Penelitian-penelitian ini pada umumnya menyimpulkan bahwa efektivitas perencanaan strategik tergantung dari kemampuan perencanaan strategik untuk beradaptasi dengan lingkungannya atau dengan kata lain tergantung dari bagaimana intensitas dari perencanaan strategik dapat sesuai dengan perubahan lingkungan yang dihadapi (Child, 1972, Prescott, 1986, Galetkanycztz, 1997).

Pada penelitian-penelitian manajemen strategik juga ditemukan bahwa para top manajemen sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam penyusunan perencanaan strategik, yang bertugas mengelola berbagai perubahan lingkungan yang terjadi ternyata memiliki kecenderungan sikap yang tidak sepenuhnya terbuka terhadap berbagai perubahan yang terjadi. Artinya disini para top manajemen cenderung memiliki sikap untuk mempertahankan status quo (Harrigan, 1985, Pearce, 1987, Hambrick et al., 1997, Spender, 1997).

Berbagai faktor yang menyebabkan para top manajemen memiliki kecenderungan untuk mempertahankan status quo antara lain dipengaruhi oleh :

- Faktor Demografis (variabel usia)
- Faktor pengalaman
- Pendidikan formal

Komitmen untuk mempertahankan status quo ini dapat menjadi jawaban mengapa banyak korporasi dan bisnis yang mengalami

goncangan dan seolah-olah tidak siap menghadapi berbagai perubahan lingkungan yang sangat cepat, sehingga bisnisnya menjadi bisnis yang usang. Pada keadaan ini para top manajemen menjalankan bisnis sebagai sebuah rutinitas (dengan demikian perencanaan strateginya dibuat sebagai rutinitas) dan tidak memunculkan berbagai inovasi baru, yang berakibat bisnisnya kehilangan keunggulan untuk bersaing /Competitive advantageless (Taylor , 1995).

Berbagai penelitian lain, lebih memperluas area penelitian mereka untuk melihat bagaimana pengaruh variabel culture dalam pandangan para top manajemen untuk menyikapi berbagai perubahan yang terjadi (Hambrick et al, 1993; Hambrick and Brandon, 1988; Schendel, 1997). Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa: para eksekutif dengan latar belakang budaya yang berbeda akan memiliki pandangan yang berbeda pula terhadap kebutuhan akan perubahan dan keterbukaan mereka terhadap perubahan lingkungan serta pengaruhnya terhadap profil organisasi.

Berbagai penelitian di atas menunjukkan bahwa sikap status quo ( yang berarti sikap tidak adaptif terhadap lingkungan bisnis ) kegagalan dalam mengantisipasi perubahan akan berakibat buruk pada perencanaan strategi perusahaan, yang akhirnya akan berakibat perusahaan mengalami beberapa masalah dalam fungsi internalnya. Terganggunya fungsi internal oleh perubahan lingkungan eksternal bisa berarti terganggunya kinerja secara keseluruhan – salah satunya adalah *kinerja finansial*.

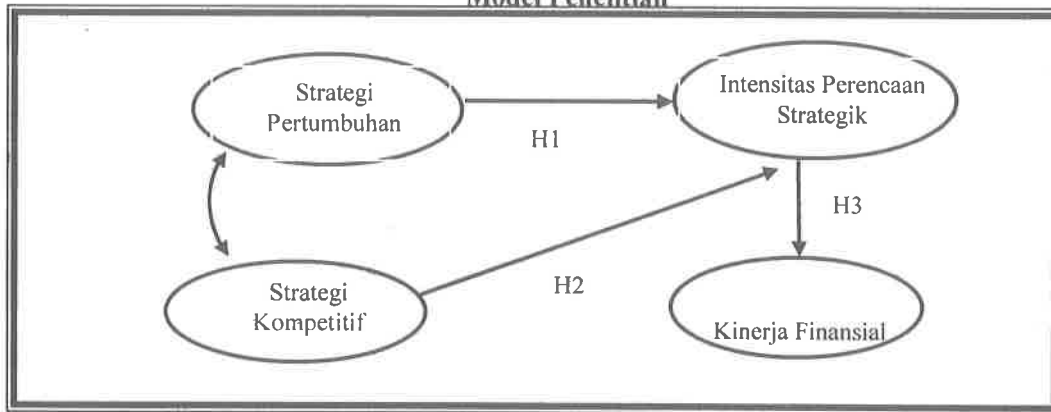
Dari penelitian Mintzberg (1997) terungkap bahwa perencanaan strategik (*strategic Planning*) secara langsung (*directly*) mempengaruhi kinerja finansial. Dengan demikian kemungkinan besar intensitas yang terkandung dalam perencanaan strategik juga memiliki peran dalam menentukan tingkat kinerja finansial perusahaan, dengan demikian dalam penelitian ini mencoba mengajukan hipotesis (3) sbb :

- **Hipotesis 3:** Variabel intensitas perencanaan strategik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja finansial

**Pengembangan Model**

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas dikembangkan model penelitian sebagai berikut:

**Gambar 1  
Model Penelitian**



Hopkins and Hopkins, 1997; Galetkayczs, 1997; Miller and Cardinal, 1994; Taylor, 1997; Schwenk, 1993; Pearce et al, 1987; Goold et al, 1995; Greenly, 1986.

**Dimensi Penelitian**

Konstruk dan dimensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 1  
Dimensi dan Konstruk Penelitian**

Konstruk Penelitian	Dimensi Konstruk	Notasi
<b>Strategi Pertumbuhan</b>	• New product (NP)	X1
	• Incremental market share (IMS)	X2
	• Cooperation with other company (CWC)	X3
	• Develop new segment (DNS)	X4
<b>Strategi Kompetitif</b>	• Distribution network (DN)	X5
	• Customer service (CS)	X6
	• Image (IM)	X7
	• Quality od service (QOS)	X8
	• Technology (TC)	X9

Konstruk Penelitian	Dimensi Konstruk	Notasi
<b>Intensitas Perencanaan Strategik</b>	• Mission (MS)	X10
	• Object (OB)	X11
	• Internal Environment (IE)	X12
	• External Environment (XE)	X13
<b>Kinerja Finansial</b>	• Net Income (IC)	X14
	• Equity(EQ)	X15
	• Deposit growth(D.G)	X16

Sumber : Konstruk yang dikembangkan.

### Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner sebanyak 118 buah kepada para pemimpin: cabang koordinator, cabang dan cabang pembantu pada PT.Bank BPD Jateng di seluruh wilayah Jawa Tengah.

Penelitian ini juga menggunakan data sekunder, yang didapat dari arsip dan data yang merupakan dokumentasi PT.Bank BPD Jateng.

### Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah para pimpinan, baik pemimpin cabang koordinator, cabang dan cabang pembantu dari PT. Bank BPD Jateng diseluruh Jawa Tengah. Oleh karena populasinya tidak sangat besar ( jumlah kantor cabang koordinator= 5, termasuk satu kantor cabang utama; Kantor cabang = 26; dan kantor cabang pembantu = 86; jadi populasinya ada 118) maka dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling tertentu, dimana semua populasi dijadikan sample. Mengingat dalam teknik analisis SEM, sangat disarankan jumlah sampelnya adalah antara 100 – 200, maka dalam penelitian ini jumlah sample yang masuk akan diupayakan minimal mencapai 100 sample, dengan demikian prosentase kuesioner yang kembali, tingkat toleransinya sebesar 85 % (118 kuesioner yang disebar kepada responden X 85 % = minimal 100 kuesioner).

### Pengukuran

Pengukuran yang dipakai untuk mengolah data dan menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran 1 – 10 (untuk mengukur dimensi variabel intensitas perencanaan strategik dan kinerja finansial) dan 1 – 5 (untuk mengukur dimensi strategi pertumbuhan dan strategi kompetitif). Variabel strategi pertumbuhan yang digunakan sebuah perusahaan akan dapat mempengaruhi tingkat intensitas dari perencanaan strategik yang dijalankan. Variabel laten strategi pertumbuhan dalam penelitian ini dicerminkan melalui dimensi : produk baru, pertumbuhan pangsa pasar, kerjasama, Pengembangan segmen baru. Variabel strategi kompetitif sebagaimana variabel strategi pertumbuhan dapat mempengaruhi tingkat intensitas perencanaan sstrategik yang dijalankan perusahaan. Dimensi dari variabel stratei kompetitif tercermin dalam dimensi: jaringan distribusi, pelayanan kepada konsumen, image, kualitas layanan dan teknologi yang digunakan. Sedangkan variabel intensitas perencanaan strategik dapat mempengaruhi persepsi manajemen terhadap target kinerja finansial yang ditetapkan perusahaan. Variabel intensitas perencanaan strategik diidentifikasi dengan indikator: misi, tujuan, lingkungan internal, lingkungan eksternal. Untuk variabel kinerja finansial dicerminkan dengan indikator : *net income*, *equity* dan *deposit growth*.

### **TEKNIK ANALISIS DATA**

Teknik analisis data yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah teknik analisis yang dapat mengakomodasi banyak variabel, banyak variasi hubungan-pengaruh (*multivariat*) dan mampu mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* serta mendapatkan estimasi atas serangkaian keterkaitan hubungan-hubungan ketergantungan secara simultan dan serempak, untuk itu dipilih teknik analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), Amos 4.01 yang sesuai untuk maksud tersebut.

### **HASIL PENELITIAN**

*Confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.480 menunjukkan bahwa tidak terdapat

perbedaan antara kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi. Karena tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi maka model ini dapat diterima.

Pengujian terhadap signifikansi dimensi konstruk dalam penelitian ini menggunakan faktor loading, ( $\lambda$ ), dengan cut of value  $\geq 0,4$ , hasilnya: antara dimensi konstruk Growstrat dan Comstrat tidak memiliki dimensi yang sama. Dari indikator *Critical Value (C.R)* atas *regression weight* di atas 2.0 menunjukkan bahwa konstruk dalam penelitian ini merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Secara lengkap nilai C.R sebagaimana nampak dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 2**  
**Nilai C.R Faktor Laten**

REGRESSION WEIGHTS						
		Estimate	S.E.	Stand.Est	C.R.	P
Strapin <--	Comstrat	1,261	0,366	0,504	2,505	0,012
Strapin <--	Growstrat	1,931	0,440	0,701	2,754	0,006
Finperf <--	Strapin	0,655	0,799	0,130	5,047	0,000
gs1 <--	Growstrat	1,000	0,530			
gs2 <--	Growstrat	1,387	0,698	0,342	4,049	0,000
gs3 <--	Growstrat	1,201	0,642	0,302	3,980	0,000
gs4 <--	Growstrat	0,778	0,420	0,256	3,038	0,002
cs5 <--	Comstrat	1,000	0,655			
cs4 <--	Comstrat	0,765	0,514	0,197	3,883	0,000
cs3 <--	Comstrat	0,798	0,570	0,202	3,949	0,000
cs2 <--	Comstrat	0,713	0,468	0,193	3,689	0,000
cs1 <--	Comstrat	0,882	0,567	0,207	4,256	0,000
sp1 <--	Strapin	1,000	0,787			
sp2 <--	Strapin	0,968	0,774	0,128	7,553	0,000
sp3 <--	Strapin	0,942	0,729	0,127	7,410	0,000
sp4 <--	Strapin	0,976	0,746	0,135	7,247	0,000
fp3 <--	Finperf	1,000	0,604			
fp2 <--	Finperf	1,211	0,769	0,220	5,508	0,000
fp1 <--	Finperf	1,178	0,749	0,225	5,226	0,000

Pengujian Reliabilitas menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Hasil pengukuran reliabilitasnya adalah : Strategi Pertumbuhan 0,665; Strategi Kompetitif 0,700; Intensitas Perencanaan Strategik 0,844 dan Kinerja Finansial 0,751.

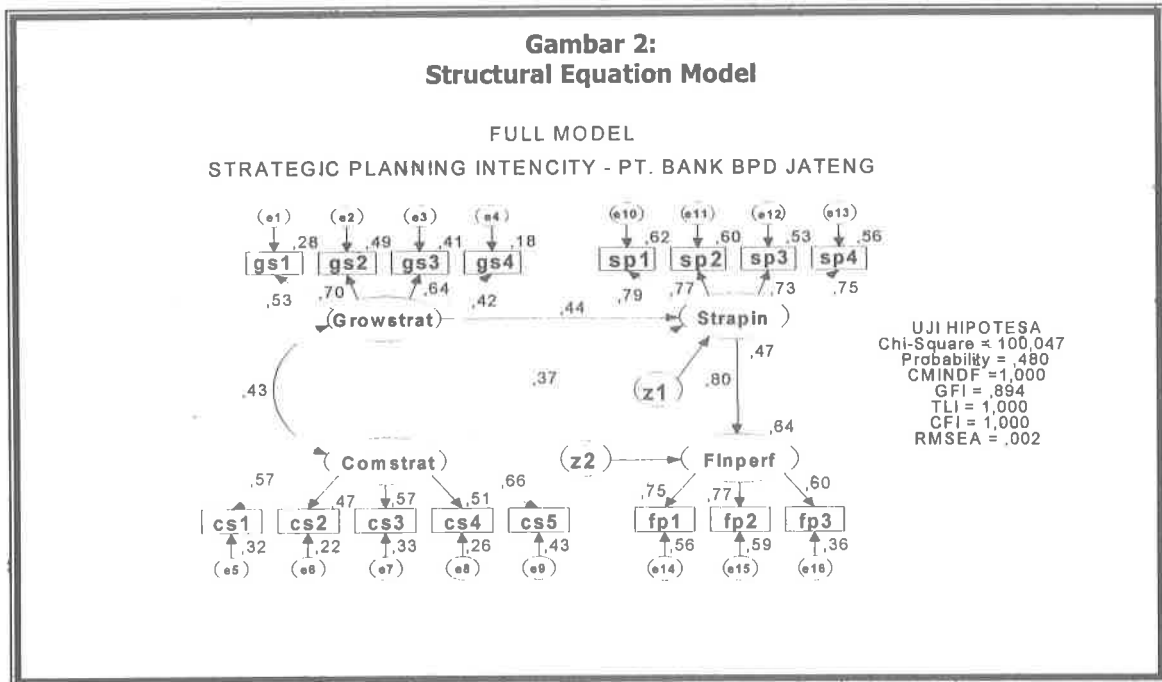
Analisis terhadap *full model* SEM, dalam bentuk path diagram untuk model penelitian dan hasil ujinya disajikan dalam Gambar 2.

Hasil dari pengolahan data menunjukkan nilai *Chi-Square* sebesar 100,047 dan probabilitas 0,480. Nilai *Chi-*

*square* lebih kecil dari nilai tabelnya (124,4321) dan probabilitas menunjukkan nilai yang mendekati lebih besar atau sama dengan *cut off value*-nya yaitu 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa model yang dipakai dalam penelitian ini sudah sesuai (*fit*) dengan datanya. Indeks-indeks kesesuaian lain seperti : AGF = 0,894; AGFI = 0,855; TLI = 1,00; CFI = 1,00; RMSEA 0,020, mendukung kesesuaian model yang digunakan.

Dari berbagai pengujian di atas menunjukkan bahwa bahwa ketiga hipotesis yang ada dalam penelitian ini dapat diterima. Kesimpulan pengujian hipotesis adalah seperti yang disajikan dalam tabel 3.





**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pengujian
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hipotesis 1 : Strategi pertumbuhan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik. Semakin tinggi strategi pertumbuhan terakomodasi dalam perencanaan strategik, akan semakin meningkat pula kemampuannya beradaptasi dengan perubahan lingkungan-khususnya persaingan.</li> </ul>	Diterima
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hipotesis 2 : Strategi kompetitif berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik. Semakin tinggi strategi kompetitif terakomodasi dalam perencanaan strategik akan semakin meningkat pula kemampuannya untuk mengatasi persaingan yang muncul.</li> </ul>	Diterima
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hipotesis 3 : Variabel intensitas perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja finansial. Semakin adaptif tingkat penekanan (intensitas) dari perencanaan strategik sebagai reaksi atas perubahan lingkungan-khususnya persaingan, akan mampu memberikan peluang yang lebih besar untuk dapat mencapai kinerja finansial yang diinginkan.</li> </ul>	Diterima

**PEMBAHASAN**

Sejauh ini dari beberapa penelitian, lebih banyak mengidentifikasi, mengkorelasikan dan melihat pengaruh dari intensitas perencanaan strategik dengan variabel lingkungan, manajerial dan

organisasi ( Hopkins & Hopkins, 1997; Mulford & Blackburn, 1989; Watts & Ormsby, 1990), Padahal, berbagai perubahan yang terjadi baik dalam lingkungan maupun organisasi akan berujung pada bagaimana kemampuan perusahaan untuk menciptakan strategi pertumbuhan dan meningkatkan kemampuan daya saingnya. Dengan

demikian intensitas perubahan perencanaan strategiknya patut diduga dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya perubahan yang dilakukan dalam strategi pertumbuhan dan strategi kompetitif.

Dari penelitian ini uji hipotesis yang pertama yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari Strategi pertumbuhan (growstrat) terhadap intensitas perencanaan strategik (Strapin) dapat diterima, dengan tingkat signifikansi yang cukup tinggi, yang terlihat dari nilai *critical ratio*-nya lebih besar dari 2.0. Dengan demikian, jika perusahaan dapat mengembangkan strategi pertumbuhan yang fit dengan kondisi internal dan eksternalnya, maka intensitas perencanaan strategik akan meningkat pula sejalan dengan peningkatan penyesuaian dari strategi pertumbuhan yang dibuat.

Demikian pula dengan hasil uji hipotesis yang ke dua yang menyatakan bahwa: terdapat pengaruh yang signifikan dari Strategi Kompetitif (Comstrat) terhadap Intensitas Perencanaan Strategik (Strapin), ternyata dapat diterima dengan nilai signifikansi yang dilihat dari *critical ratio*-nya memiliki nilai lebih besar dari 2.0. Dengan demikian, jika lingkungan kompetisi dapat diantisipasi dan tertuang kedalam strategi kompetitif akan berdampak pada meningkatnya intensitas perencanaan strategik yang dibuat.

Sedangkan untuk hipotesis ke tiga yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari Intensitas Perencanaan Strategik (Strapin) terhadap Pencapaian Kinerja Finansial (Finperf), dapat diterima dengan nilai *critical ratio* yang lebih besar dari *cut of value*-nya yaitu 2.0. Bukti empiris dari penelitian ini dapat menjadi penegasan beberapa penelitian sebelumnya yang kebanyakan tidak memberikan bukti yang seragam mengenai pengaruh dari variabel intensitas perencanaan strategik terhadap pencapaian kinerja finansial (Hopkins & Hopkins, 1997; Galetkanytzc, 1997, William and Burke, 1997) khususnya pada industri perbankan. Dengan demikian jika perusahaan mampu membuat

perencanaan strategik yang fleksibel sesuai dengan perubahan lingkungan yang dihadapinya akan memberikan peluang yang lebih besar bagi manajemen untuk menghasilkan kinerja finansila yang lebih baik, dan sebaliknya jika perencanaan strategik tidak disesuaikan dengan perubahan lingkungan akan dapat berdampak pada rendahnya kinerja finansial yang dicapai.

Dari hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa perubahan lingkungan seharusnya disikapi oleh perusahaan dengan melakukan penyesuaian atas perencanaan strategik yang dibuat. Pada tahap selanjutnya, perencanaan strategik yang mencerminkan perubahan lingkungan tersebut akan memberikan keyakinan yang semakin tinggi kepada manajemen, bahwa perencanaan strategik tersebut mampu memberikan pedoman untuk melakukan tindakan bisnis agar manajemen dapat menghasilkan kinerja finansial yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian ini pula, seyogyanya manajemen PT.Bank BPD Jateng harus peka terhadap perubahan lingkungan, khususnya persaingan yang dihadapi. Jika perubahan tersebut tidak dapat disikapi dalam bentuk perubahan intensitas perencanaan strategiknya, maka dapat berakibat pada lemahnya keyakinan manajemen bahwa strategi perusahaan tidak dapat memberikan kesempatan kepada manajemen untuk bergerak sejalan dengan perubahan lingkungan sehingga keyakinan bahwa kinerja finansial yang lebih baik dibandingkan dengan periode sebelumnya tidak akan terwujud. Lebih jauh, penelitian ini memberikan bukti empirik:

Jika strategi pertumbuhan, yang meliputi inovasi produk baru (*new product*), upaya meningkatkan market share, membangun jaringan kerjasam dengan perusahaan lain, dan mengembangkan segmen yang berhasil dimasuki mampu dilakukan akan memberikan informasi bagi pembuatan perencanaan strategik sehingga tingkat intensitas perencanaan strategik makin

sesuai dengan perubahan yang terjadi pada faktor yang dapat menciptakan pertumbuhan .

Dengan meningkatkan strategi kompetitif yang meliputi: pengembangan jaringan distribusi, memberikan pelayanan prima kepada pelanggan, membangun image perusahaan, mengadopsi teknologi untuk menunjang *quality of service* akan memberikan peningkatan kepada perencanaan strategik yang dibuat, sehingga perubahan faktor yang mendukung kemampuan perusahaan dalam bersaing seharusnya selalu diperbaharui untuk diwujudkan dalam perencanaan strategik yang dibuat.

Bahwa intensitas perencanaan strategik yang kongruen dengan perubahan berbagai faktor yang berdampak pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan meningkatkan daya saingnya, akan memberikan peluang yang lebih besar bagi manajemen untuk mencapai kinerja finansial secara optimal.

#### **Implikasi Teoritis**

Jadi pengujian terhadap hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini memiliki implikasi teoritis, bahwa variabel: strategi kompetitif dan strategi pertumbuhan dapat memperkaya dan menjadi item baru untuk mengestimasi intensitas perencanaan strategik (seperti yang disampaikan Hopkins & Hopkins, 1997, dalam penelitiannya bahwa pengkayaan terhadap variabel yang dapat mengestimasi variabel intensitas perencanaan strategik khususnya di industri perbankan, masih dibutuhkan mengingat penelitian mengenai intensitas perencanaan strategik di industri perbankan masih relatif jarang).

Sejauh ini dari beberapa penelitian, lebih banyak mengidentifikasi intensitas perencanaan strategik dari variabel lingkungan, manajerial dan organisasi (

Hopkins & Hopkins, 1997, Mulford & Blackburn, 1989, Watts & Ormsby, 1990),

Padahal, berbagai perubahan yang terjadi baik dalam lingkungan maupun organisasi akan berujung pada bagaimana kemampuan perusahaan untuk menciptakan strategi pertumbuhan dan meningkatkan kemampuan daya saingnya . Dengan demikian intensitas perubahan perencanaan strategiknya patut diduga dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya perubahan yang dilakukan dalam strategi pertumbuhan dan strategi kompetitif. Jadi implikasi teoritis determinan baru (yaitu strategi kompetitif dan strategi pertumbuhan ) ini dapat memperkaya dan menjadi item baru untuk mengestimasi intensitas perencanaan strategik (seperti yang disampaikan Hopkin & Hopkins, 1997, dalam penelitiannya bahwa pengkayaan terhadap variabel yang dapat mengestimasi variabel intensitas perencanaan strategik khususnya di industri perbankan, masih dibutuhkan mengingat penelitian mengenai intensitas perencanaan strategik di industri perbankan masih sangat jarang).

#### **Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah dapat menjadi semacam penegasan kembali bahwa para manajer /manajemen akan berhasil menciptakan kinerja finansial yang diharapkan jika jajaran manajemennya dapat memahami atau terlibat dalam penyusunan strategi dan mereka (manajemen) telah mendapatkan sosialisasi yang cukup atas strategi yang ingin dijalankan perusahaan. Dengan cara ini, manajemen puncak akan mendapatkan jaminan bahwa jajaran manajemennya akan mendukung strategi perusahaan dengan keyakinan yang tinggi bahwa strategi tersebut akan berhasil (meningkatkan kinerja finansial perusahaan). Sebaliknya, jika para manajemen ini tidak dapat meyakini bahwa perusahaan telah melakukan strategi pertumbuhan (seperti melakukan inovasi produk baru, memiliki program yang jelas untuk meningkatkan

perolehan pangsa pasar, ada upaya kerjasama strategis dengan berbagai pihak, ada upaya pengembangan segmen) dan strategi kompetitif ( seperti: Pengembangan jaringan distribusi, pelayanan konsumen/pelanggan, meningkatkan nilai pelayanan, mengadopsi teknologi baru) maka mereka akan menjalankan perencanaan strategik dengan intensitas yang kurang optimal sehingga kinerja finansial usng diharapkan memiliki kemungkinan yang besar untuk tidak tercapai.

#### **Implikasi untuk penelitian mendatang**

Penelitian ini mungkin dapat menjadi semacam inspirasi bagi para peneliti yang tertarik untuk meneliti industri perbankan khususnya yang meneliti tentang intensitas perencanaan strategik, sebab masih sangat kurangnya bukti empiris pada industri perbankan mengenai hubungan intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial, khususnya yang berupa tanggapan/keyakinan terhadap pencapaiannya.

Berdasarkan pada penelitian ini, diharapkan bisa dikembangkan penelitian lebih lanjut dan lebih luas mengenai item-item yang dapat menjadi determinan bagi konstruk intensitas perencanaan strategik dan juga diperluas dalam industri diluar industri perbankan.

\*\*\*

#### **DAFTAR REFERENSI**

- Annual Report**, Bank BPD Jateng , 1996 - 1998
- Bettinger, C. (December: 1986), "**Facing The day to day Challenge of Practical Strategic Planning**", American Banker, pp.4-6.
- Bird, A. (March- April 1991), "**A 1990s Twist on Strategic Planning**", Banker Magazine, pp.66 - 69.
- Child D (1972), "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, 6, pp. 1 - 22.
- Clausen A. W (1990), "Strategic Issues in Managing Change: The Turnaround at Bank America Corporation," **California Management Review**, 32, pp. 98 - 104.
- (October, 1985), "Bank and Drift Probability: Does Strategic Planning Really Pay", **Economic Review**, pp. 15 - 25.
- Cragg P.B and M. King (1988), "Organizational Characteristics and Small Firms-Perfomanced Revisited", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 13, pp.49 - 64.
- David P. Baron (1997), "Integrated Strategy: Trade, Policy and Global Competition", **California Management Review**, Vol.39, No.2, pp.145-159.
- Ferdinand, Augusty (2000), "**Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**", Edisi 1, BP Undip, Semarang.
- (2001), "**Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**", Edisi 2, BP Undip, Semarang.
- Gable M. and M. T. Topol (1987), "Planning Practices of Small - Scale Retail Banking", **American Journal of Small Business**, 12, pp. 19 - 32.
- Galetkanycz, Marta A (1997), "The Salience of cultural consequences: The Effect of Cultural Values on Top Executive Commitment to The Status Quo", **Strategic Management Journal**, Vol.18:8, 615-634.
- Gary Hamel and C.K Prahalad (1994), "**Competing for The Future**", Harward Business School Press, Boston, M.A.
- Grawal, Anup and Gershon N. Mandelker (1987), "Managerial Incentives and Corporate Investment and Financing

- Decissions”, **Journal of Finance**, 42, pp. 823 – 837.
- Greenly G.E (1986),”Does Strategic Planning Improve Company Performance?”, **Long Range Planning**, 19, pp. 101 – 109.
- Gup B.E and Whitehead (1989),”Strategic Planning in Banks: Does It pay?”, **Long Range Planning**, Vol.22, pp.124 – 130.
- (1985),”Bank and Drift probability: Does Strategic Planning Really Pay?”, **Economic Review**, pp.15 – 25.
- Hambrick D.C , M. A Galetkanycz and J. W Frederickson (1993),” Top Executive Commitment to The Status Quo: Some Test of Determinant,” **Strategic Management Journal**, 4 (6), pp. 401 – 418.
- Hambrick D.C and B. Brandon (1988),” **The Executive Effect Concept and Methods for Studying Top Managers**, J.A.I, Press, Greenwick, C.T, pp. 3 – 34.
- Harrigan K. R (1985),”**Strategic Flexibility**”, Lexington Books, Lexington, M.A.
- Hembrick D.C and P. Mason (1984),” Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers”, **Academy of Management Review**, 9, pp. 193 – 206.
- Hofstede (1980),” **Culture’s Consequences**”, Suage, Beverly Hills, C.A.
- (1991),” **Culture and Organizations: Software of The Mind**”, Mc.GrowHill, New York.
- Hopkins, Shirley A. and Willie E. Hopkins (1997), “ Strategic Planning – Financial Performance Relaionship in Banks”, **Strategic Management Journal**, Vol.18:8, 635-652.
- Hopkins, Shirley A. and Willie E. Hopkins (1997),”Strategic Planning – Financial Performance Relationship in Bank”, **Strategic Management Journal**, Vol.18:8, 635 – 652.
- (1994),”Want to Suced: Get with Plan”, **Journal of Retail Banking**, 16, pp. 26 – 31.
- Kotler, Philip (1996),” **Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian**”, Jilid 1 & 2 , Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Manajemen, “ **Kiat Mengevaluasi Strategi**” ,November, 2001,p.3
- Manajemen, “ **Menciptakan Perusahaan yang Berhasil: Inti Corporate Governance**” ,November, 2001,p.38
- Michael Goold, Andreas Campbel and Marcus Alexander (1995),”**Corporate–Level Strategy**”, John Wiley , New York.
- Miller C.C and L.B Cardinal (1994),” Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Two Decades of Research”, **Academy of Management Journal**, 37, pp. 1649 – 1665.
- Mintzberg H.(1994),” Fall and Rise of Strategic Planning”, **Harvard Business Review**, 72(1), pp. 107 – 114.
- Pearce J. A; E. Freeman and R. Robinson (1987),” The Impact of Ground Strategy and Planning Formality of Financial Performance,” **Strategic Management Journal**, 8 (2), 125 – 134.
- Porter, M.E (1980),”**Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries & Competitors**”, New York Free Press.
- (1985),”**Competitive Advantage**”, New York Free Press.
- Prasad, B. S (May –Juni 1984),”**The Paradox of Planning in Banks**”, **Banker Magazine**, pp.77 – 81.
- Prescot J. E (1986),”Environment as moderators of The Relationship between strategy and Performance,”, **Academy of Management Journal**, 29, pp.329 – 346.
- Schendel, Dan (1997),” The Interaction of Organizational and Competitive

- Influences on Strategy and Performance", **Strategic Management Journal**, Vol.18,(Summer Special Issue), 1-3.
- Schwenk, C. R. and C. B. Shrader (1993), "Effect of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firm: Meta-Analysis Entrepreneur Theory and Practise", **Strategic Management Journal**, (Spring), 53-64.
- Spender J. C (1997),"Management Judgement as The Basic Issue of Organizational Starategy Making," **Unpublised Working Paper**, Manchester Business School.
- Stanton, W. J (1985), "**Fundamentals of Marketing** ", McGraw- Hill Inc., second printing.
- Taylor, B. (1997), "The Return of Strategic Planning – once more feeling, **Longe Range Planning**, Vol.3,pp.334 – 344.
- Thompson J and G. Strickland (1987),"Strategic Management", **Business Publication**, Plano, TX.
- Watts L. R and J.G Ormsby (1990b)," Small Business Performance as a Function of Planning Formality: A Laboratory Study ", **Journal of Business and Entrepreneurship**, 2,pp. 1 – 8.