

**PENGARUH FAKTOR LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL DAN FAKTOR  
MANAJERIAL TERHADAP PERENCANAAN STRATEGIK UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA PERUSAHAAN  
( Studi Empiris Pada Industri Kecil Makanan Wingko Babat Di Kota Semarang )**

**Aris Mardiyono**

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang,  
Jl.Pawiyatan Luhur Bendan Duwur Semarang  
[aris.mardiono@yahoo.com](mailto:aris.mardiono@yahoo.com)

**Abstraksi**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap Perencanaan Strategik, Faktor Manajerial terhadap Perencanaan strategik, Lingkungan bisnis eksternal terhadap Kinerja, faktor Manajerial terhadap Kinerja dan Perencanaan strategik terhadap Kinerja . Metode dasar dalam penelitian ini adalah metode diskriptif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi: Library Research, Documentation Research, dan Field Research. Jenis data yang dikumpulkan adalah primer dan data sekunder. Populasi adalah jumlah pengusaha sebanyak 678 orang . Metode pengambilan sampel menggunakan random sampling yaitu setiap satuan elemen dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel sehingga hasilnya dapat dievaluasi secara obyektif. Jumlah sampel yang akan diteliti dari populasi sejumlah 87 orang.*

*Hasil penelitian menunjukkan lingkungan bisnis eksternal, faktor manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada lingkungan pengusaha wingko babat di Semarang.*

*Kata kunci : Lingkungan bisnis eksternal, faktor manajerial, perencanaan strategik, kinerja perusahaan*

**Abstract**

*This study aimed to analyze the influence of the external business environment on Strategic Planning, Managerial Factors for Strategic Planning, Business environment external to the performance, the factors Managerial Performance and Strategic Planning for Performance. The basic method in this research is descriptive method. Methods of data collection in this study include: Library Researc, Dokumentasion Research, and Field Research. The types of data collected are primary and secondary data. Population is the number of employers of 678 people. The sampling method using random sampling, which each unit element of the population has an equal chance to be selected as the sample so that the results can be evaluated objectively. The number of samples to be examined from a population of 87 people.*

*The results showed the external business environment, managerial factors significantly influence strategic planning in improving the environmental performance of the company's businesses wingko tripe in Semarang .*

*Keywords: external business environment factors, managerial, strategic planning, corporate performance*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Usaha kecil menengah merupakan salah satu motor penggerak yang krusial bagi pertumbuhan ekonomi. Menurut Brata (2003) bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara ataupun daerah, tidak terkecuali di Indonesia. Ada tiga (3) alasan yang mendasari negara berkembang memandang penting keberadaan UKM (Berry et al, 2001 dalam Brata, 2003). Alasan pertama adalah karena kinerja UKM cenderung lebih baik dalam hal menghasilkan tenaga kerja yang produktif. Kedua, sebagai bagian dari dinamikanya, UKM sering mencapai peningkatan produktivitas melalui investasi dan perubahan teknologi. Ketiga, karena sering diyakini bahwa UKM memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas ketimbang usaha besar.

Hubungan antara perkembangan usaha kecil menengah dengan laju pertumbuhan atau tingkat pengembangan ekonomi suatu wilayah dikenal dengan *strategi theory* (Anderson, 1999). Teori tersebut menjelaskan bahwa :

- a. Negara yang tingkat ekonominya masih terbelakang, tingkat pendapatan riil per kapita rendah pada industri rumah tangga tersebut sangat dominan (berdasar tingkat penyerapan tenaga kerja).
- b. Negara yang sudah maju tingkat pembangunan ekonominya, tingkat pendapatan riil per kapita tinggi pada industri kecil dan terutama industri skala menengah besar lebih dominan.

Anderson, 1999 juga menjelaskan bahwa struktur industri kecil semakin berubah dengan berkembangnya suatu wilayah, dimana industri kecil yang membuat barang-barang lebih modern (alat elektronik, komponen mesin dan mobil) lebih banyak dibandingkan dengan industri kecil yang memproduksi barang-barang tradisional (alat pertanian sederhana, sepatu dan alat rumah tangga).

Hartanto (1999) mengemukakan bahwa gejolak yang dihadapi dunia bisnis bukan saja terjadi karena perubahan pada lingkungan bisnis eksternalnya, tetapi juga perkembangan dan perubahan internalnya dari

masing-masing perusahaan. Perubahan pada lingkungan eksternal berkisar pada perkembangan atas kebutuhan masyarakat, pelanggan, perubahan tatanan ekonomi, perubahan demografi, perubahan mobilitas sosial dan geografik. Sebaliknya perubahan dalam lingkungan internal timbul karena dua kekuatan yaitu (1) kesadaran baru manajemen tentang respon strategis yang perlu mereka ambil untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya disebut perubahan strategi dan (2) timbul dan pendewasaan perusahaan.

Perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing jika kemampuan manajemen berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan persaingan imitasi dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu lama. Perencanaan strategi dipengaruhi oleh faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi merupakan suatu yang krusial, namun penelitian empiris yang berkenaan dengan paradigma tersebut masih sedikit. Selain itu hantaman krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia merupakan cara yang tepat untuk menguji paradigma tersebut.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumberdaya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan perusahaan. Lingkungan bisnis (*business environment*), dapat dibedakan atas lingkungan bisnis eksternal dan lingkungan internal (Wheelen & Hunger: 2000; 9).

Percepatan perubahan lingkungan yang menimbulkan ketidakpastian lingkungan bisnis, diduga akan berpengaruh terhadap rencana strategis yang sudah dirumuskan dan selanjutnya mempengaruhi kinerja. Dalam hal ini diperlukan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan semata, akan tetapi juga aspek bisnis internal, pelanggan serta pertumbuhan & pembelajaran (Kaplan & Northern 1996; 25)

Intensitas pelaksanaan perencanaan strategis yang dilakukan bank secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Selanjutnya intensitas perencanaan strategis

secara tidak langsung juga berpengaruh kepada kinerja perusahaan dengan variabel perantaranya faktor manajerial dan organisasi (Willie and Shirley, 1997)

Adanya riset gap dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rue & Ibrahim, 1998 dan penelitian Aram & Cowen, 1991. Menurut Rue & Ibrahim ( 1998 ) hasil penelitiannya terdapat hubungan positif antara perencanaan strategi dengan kinerja, sedangkan menurut Aram & Cowen ( 1991 ) hasil penelitiannya mengatakan perencanaan strategik tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Dari adanya perbedaan kedua penelitian tadi yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal dan Faktor Manajerial terhadap Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Industri Kecil Makanan Wingko Babat Dikota Semarang)

### **Perumusan masalah**

Industri kecil makanan wingko babat merupakan industri yang cukup banyak menyerap tenaga kerja. Permasalahan yang dihadapi para pengusaha industri kecil makanan wingko babat diantaranya belum optimalnya sebuah perencanaan strategik yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan manajerial. Hampir 60 % para pengusaha mengatakan bahwa faktor pemasaran adalah masalah utama mereka. Dari hal tersebut dapat diartikan perlu diciptakan keunggulan bersaing yang akan meningkatkan kinerja.

Dari uraian diatas dapat dirumuskan , sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh faktor lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik ?
2. Bagaimana pengaruh faktor manajerial terhadap perencanaan strategik ?
3. Bagaimana pengaruh faktor lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan ?
4. Bagaimana pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan ?
5. Bagaimana pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan ?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui;

1. Pengaruh faktor lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik
2. Pengaruh faktor manajerial terhadap perencanaan strategik
3. Pengaruh faktor lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan
4. Pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan
5. Pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah**

Kinerja perusahaan merupakan tolok ukur keberhasilan dan perkembangan perusahaan kecil maupun menengah dan besar. Pengukuran terhadap pengembalian investasi , pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan ( Jeaning dan Beaver, 1997 )

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh tiga hal yaitu efektifitas perusahaan, pertumbuhan dan kemampulabanan ( Alfred M, 1997 ). Efektivitas perusahaan meliputi : kualitas produk, kesuksesan produk baru, selalu mempertahankan pelanggan. Sedangkan pertumbuhan atau porsi meliputi : target porsi pasar, rata-rata pertumbuhan, kenaikan penjualan. Kemampulabanan meliputi hasil pengembalian atas equitas, keuntungan kotor dan tingkat pengembalian investasi .

Berdasarkan penelitian Rue dan Ibrahim ( 1998 ) menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategik yang dipengaruhi faktor lingkungan dan manajerial menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategik. Hal ini juga serupa dengan yang dikemukakan oleh Miller ( 1994 ) yaitu mengaitkan hubungan antara perencanaan strategi dengan kinerja, diperoleh ada hubungan positif dengan profitabilitas ketika sumber data kinerja digunakan.

## Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan merupakan strategi yang baik sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan ( Mintzberg H.,1994 ).

Sedangkan menurut Allison, Kaye, 2005 perencanaan strategik adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

Berdasarkan penelitian para pakar bahwa perencanaan strategik mengalahkan non perencanaan artinya perusahaan yang memiliki rencana formal lebih unggul dibandingkan dengan rencana informal, karena proses rencana mengharuskan untuk menuangkan ide-ide dan tujuan-tujuan untuk dipikirkan secara matang ( Hopkins and Hopkins, 1997 ).

Proses perencanaan ada tiga komponen yaitu ( 1 ) perumusan, meliputi pengembangan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan bisnis eksternal dan internal dan evaluasi serta pemilihan alternatif, ( 2 ) penerapan, ( 3 ) pengendalian.

## Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal

Lingkungan merupakan faktor yang sangat berperan terhadap kondisi usaha karena faktor ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan ( Covin and Covan, 1990, Miller and Friesen, 1982 ), bahwa strategi usaha akan meningkat ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan.

Menurut Pearce dan Robinson ( 1997 ) perumusan strategi memedomi eksekutif dalam menetapkan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Perumusan strategi yang efektif dan efisien adalah perumusan yang memadukan perspektif yang berorientasi kedepan dengan lingkungan

bisnis eksternal dan lingkungan internal organisasi.

Lingkungan bisnis eksternal mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi ( Keats & Hitt, 1988 ), maka lingkungan bisnis eksternal penting untuk dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan proses penting dalam manajemen strategik, sebab merupakan mata rantai yang pertama dalam tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya ( Hambrick,1982 )

Pengamatan lingkungan sebagai monitoring, evaluasi dan penyebaran informasi pada lingkungan bisnis eksternal yang merupakan kunci para manajer dalam organisasi ( Snyder, 1981 ), sedangkan menurut Wheelen dan Hunger, 1992 ) menyatakan bahwa sebelum CEO merumuskan strategi organisasi mereka perlu meneliti lingkungan bisnis eksternal untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang organisasi.

Terdapat beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor – faktor yang membentuk lingkungan eksternal yaitu lingkungan operasi, lingkungan jauh dan lingkungan industri.

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

## Faktor Manajerial

Keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategik karena pemahaman untuk meyakinkan bahwa proses perencanaan strategi dilaksanakan secara menyeluruh, tidak

ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses. Proses perencanaan strategik tergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu. Faktor personality manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategik dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan dan kinerja (Hopkins, 1997).

Ada dua faktor utama dalam mengembangkan personality manajerial yaitu keyakinan terhadap adanya hubungan perencanaan dengan kinerja dan keahlian perencanaan strategik (Hopkins, 1997). Keahlian dalam perencanaan strategik adalah pengetahuan dan keahlian pimpinan perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategik. Keyakinan akan hubungan perencanaan strategik dan kinerja merupakan keyakinan pimpinan perusahaan terhadap perencanaan strategik dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Keefektifan seorang pemimpin tergantung pada situasi organisasi dan bukan sebaliknya perilaku yang efektif pada suatu situasi akan efektif juga pada situasi lain. Pendekatan kontingensi menegaskan bahwa sesuatu hal tergantung pada hal lainnya sehingga untuk menjadi pemimpin yang efektif harus ada kecocokan antara perilaku pemimpin dan gaya pemimpin pada kondisi dan situasi di dalam organisasi. Menurut Harris (2000:10) yang dimaksud dengan lingkungan internal adalah; faktor-faktor di dalam organisasi yang dapat dikendalikan termasuk aspek manajerial.

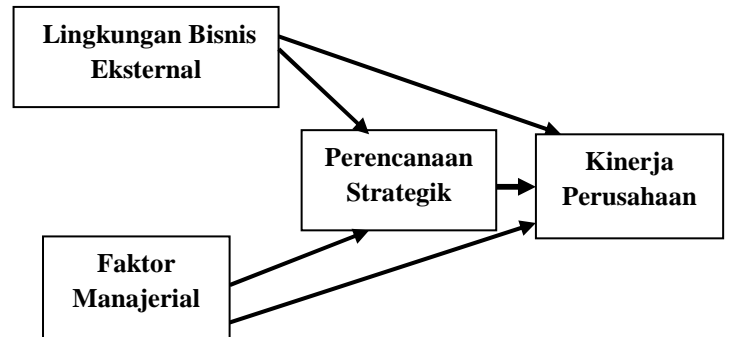
### Kerangka Pemikiran

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

Berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian terdahulu peneliti menyusun kerangka pemikiran untuk mengetahui pengaruh faktor lingkungan eksternal dan faktor manajerial terhadap perencanaan

strategik untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan kerangka model sebagai berikut :

Gambar 1,  
Model Kerangka Pemikiran



Sumber : hasil pengembangan jurnal penelitian

## METODE PENELITIAN

### Definisi Variabel

#### 1. Lingkungan Bisnis Eksternal ( X1 )

adalah kondisi lingkungan eksternal yang mempengaruhi suatu perusahaan terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan jauh dan lingkungan industri.

Adapun indikator lingkungan bisnis eksternal, yaitu :

- Kompleksitas lingkungan
- Perubahan lingkungan
- Dukungan lingkungan

#### 2. Faktor Manajerial ( X2 )

adalah faktor personalitas manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategik.

Adapun indikator faktor manajerial adalah :

- Keahlian manajerial
- Keyakinan manajerial
- Profesionalitas staf

#### 3. Perencanaan strategik ( X3 )

Merupakan suatu proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

Adapun indikator perencanaan strategik adalah :

- a. Misi perusahaan
- b. Tujuan yang ingin dicapai
- c. Pemilihan dan pengembangan strategi
- d. Penentuan pedoman kebijakan

#### 4. Kinerja Perusahaan ( Y )

Merupakan tolak ukur tingkat keberhasilan dan perkembangan perusahaan. Indikator kinerja perusahaan ( Y ) adalah :

- a. Keandalan perusahaan
- b. Produktifitas
- c. Pertumbuhan penjualan

#### Jenis dan Sumber Data

##### 1. Data primer

Data primer dalam penelitian ini secara khusus dikumpulkan secara langsung untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dituangkan dalam daftar pertanyaan. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden yaitu para pengusaha makanan wingko babat di kota Semarang.

##### 2. Data sekunder

Data skundair adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara atau telah diperoleh dan dicatat oleh pihak lain yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini diperoleh melalui literature, jurnal-jurnal penelitian, majalah maupun artikel dari internet.

#### Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisi yang terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya ( Sugiyono, 2002 ). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengusaha makanan wingko babat di kota Semarang berjumlah 678 orang.

#### Sampel

Sampel adalah bagian dari keseluruhan populasi yang akan diteliti yang memiliki karakteristik relatif sama dan bisa dianggap mewakili populasi ( Sugiyono, 2002 ). Metode pengambilan sampel digunakan sampel secara acak ( random sampling ) yaitu setiap satuan elemen dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel sehingga hasilnya dapat dievaluasi secara obyektif ( Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1987 ).

Menurut Slovin ( 1998 ) untuk menentukan ukuran sampel dapat digunakan rumus :

$n = N / ( 1 + N ( e )^2 )$ . Keterangan N = Jumlah Populasi, n = jumlah sampel, e = standar error ( simpangan baku dalam penelitian ini ditetapkan 10 %, maka jumlah sampel yang akan diteliti dari populasi sejumlah 87 orang.

#### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi: Kajian Kepustakaan (*Library Research*), Kajian Dokumentasi (*Dokumentation Research*), dan Kajian Lapangan (*Field Research*)

#### Metode Analisis Data

Metode analisis data digunakan regresi linear melalui program SPSS ( *Statistical Product and Service Solution* ), yaitu :

1. Uji pengaruh lingkungan bisnis eksternal ( X1 ), faktor manajerial ( X2 ), perencanaan strategik ( X3 ) terhadap kinerja perusahaan. Persamaan regresi bergandanya sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

2. Uji pengaruh lingkungan bisnis eksternal ( X1 ), faktor manajerial ( X2 ) terhadap perencanaan strategik ( X3). Persamaan regresi bergandanya sebagai berikut :

$$X3 = b + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Dimana : Y adalah Kinerja Perusahaan  
X1 adalah Lingkungan bisnis eksternal  
a , c adalah konstanta regresi berganda  
X2 adalah Faktor Manajerial

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  adalah koefisien regresi  $X_3$  adalah Perencanaan strategik

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Penelitian

##### 1. Persamaan Regresi

- a. Pengaruh Lingkungan bisnis eksternal ( $X_1$ ), Faktor Manajerial ( $X_2$ ) terhadap Perencanaan strategik ( $X_3$ ).

Berdasarkan perhitungan analisis regresi berganda dengan program SPSS versi 16 pada lampiran 2 maka dapat ditulis kedalam persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$X_3 = 2094 + 0,403 X_1 + 0,511 X_2$$

Persamaan regresi berganda tersebut diatas mempunyai arti bahwa nilai positif pada konstanta 2.094 menyatakan bahwa lingkungan bisnis eksternal, faktor manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategik ( $X_3$ )

- b. Pengaruh Lingkungan bisnis eksternal ( $X_1$ ), Faktor Manajerial ( $X_2$ ), terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y$ ) dengan perencanaan strategik sebagai variabel intervening .

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier dengan program SPSS versi 16 pada lampiran 1 maka dapat ditulis kedalam persamaan regresi berganda sebagai berikut

$$Y = 1,417 + 0,010 X_1 + 0,832 X_2 + 0,085 X_3$$

Persamaan regresi berganda tersebut diatas mempunyai arti bahwa nilai positif pada konstanta 1,417 menyatakan bahwa lingkungan eksternal, faktor manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

##### 2. Koefisien Determinasi

Nilai  $R^2$  yang mendekati 1, berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen.

Berdasarkan lampiran 3 , koefisien determinasi ( $R^2$ ) di atas menunjukkan besarnya  $R^2$  adalah 0,852 , hal ini berarti 85 % variasi kinerja Perusahaan ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh variasi dari seluruh variabel independen, yaitu Lingkungan bisnis eksternal ( $X_1$ ), faktor Manajerial ( $X_2$ ), Perencanaan strategik ( $X_3$ ), sedangkan selebihnya sebesar 15 % dijelaskan oleh sebab – sebab lain diluar model.

##### 3. Uji F ( Uji model )

Uji model digunakan untuk mengetahui variabel independen ( $X$ ) dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen ( $Y$ ). Hasil uji model dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat pada tabel berikut :

Berdasarkan hasil pengujian pada lampiran 4 dapat diketahui besarnya F hitung pada uji model sebesar 159.095 dengan signifikansi sebesar 0,051 ( lebih dari 0,05 atau 5 % ) sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen ( $Y$ ) dengan menggunakan persamaan regresi yang ada.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat hasil pengujian pada lampiran 4 , diketahui besarnya nilai F hitung adalah sebesar 159,095 dan F tabel pada  $df_1 = 3, df_2 = 84, 0,05$  adalah sebesar 1,3519. Berdasarkan nilai F hitung dan F tabel diperoleh nilai F hitung ( $159,095$ )  $>$  1,3519 F tabel sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima . Sehingga berdasarkan uji F dari persamaan regresi berganda di atas dapat diartikan bahwa :

- Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik.
- Faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik.

- Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- Faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- Perencanaan strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal terhadap Perencanaan Strategik**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal mengacu pada keanekaragaman dan konsentrasi elemen dalam lingkungan bisnis eksternal perusahaan. Yang perlu diperhatikan bahwa perusahaan memperhatikan jumlah perbedaan dan distribusi elemen lingkungan ketika merumuskan strategi.

Kompleksitas dan perubahan pada lingkungan berpengaruh pada intensitas perencanaan strategik. Artinya meningkatnya jumlah industri yang menggunakan sistem perencanaan strategik menunjukkan bahwa betapa kompleksnya lingkungan dan berubah cepat yang dapat memacu adanya perencanaan strategik yang intensif.

Didalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan bisnis eksternal dan perubahan, menampilkan kondisi yang kuat dalam perencanaan strategik. Langkah-langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh dan saling mempengaruhi didalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategik.

Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik. Dan hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Matthews and Scott, 1999, proses perencanaan strategi dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan artinya perencanaan strategi pada UKM belum secara luas dipraktekkan karena

keterbatasan waktu dan staf untuk terlibat dalam perencanaan strategik. Sedangkan top manajer lebih memperhatikan area fungsional serta operasional harian perusahaan sehingga perencanaan operasional lebih umum dipraktekkan dalam usaha kecil menengah.

### **2. Pengaruh Faktor Manajerial terhadap Perencanaan Strategik**

Proses perencanaan strategik tergantung dari tingkat keahlian manajernya dalam menyusun perencanaan strategik, hal ini terkait dengan kompetensi dan perencanaan itu sendiri . Menurut Hernry, 1980 menduga bahwa keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategik adalah karena pemahaman untuk meyakinkan bahwa prosesnya dilaksanakan secara komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses.

Kinerja yang unggul dalam perusahaan merupakan hasil langsung dari perencanaan strategik, tetapi merupakan hasil dari keseluruhan kemampuan manajerial dalam suatu perusahaan. Kemampuan ini meliputi pengetahuan dan keahlian untuk berhasil dalam perencanaan strategik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik dapat diartikan bahwa didalam suatu perusahaan dimana keahlian perencana strategi yang tinggi maka para manajer cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi lini bawah. Hal ini juga didukung oleh penelitian Hopkins & Hopkins, 1997 mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara perencanaan strategik dengan keahlian manajerial karena di dalam proses perencanaan strategik tergantung dari faktor personalitas manajerial.

### **3. Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pengamatan lingkungan sebagai monitoring, evaluasi dan penyebaran informasi pada lingkungan bisnis eksternal merupakan kunci



para manajer dalam organisasi. Lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kompleksitas dan perubahan lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, diantaranya politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi dan kekuatan sosial & budaya, pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli dan pemasok, dampak barang substitusi serta intensitas persaingan dalam industri.

Perubahan dalam bidang teknologi misalnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Para pengusaha telah memanfaatkan kemajuan teknologi ini dalam bisnis mereka agar dapat memudahkan dan mempercepat layanan demi memuaskan kebutuhan pelanggan. Kompleksitas dan perubahan lingkungan bisnis yang memberikan peluang terhadap kinerja perusahaan merupakan faktor pendukung yang cukup signifikan baik dari sisi peningkatan produktifitas, kehandalan perusahaan dan pertumbuhan penjualan.

#### **4. Pengaruh Faktor Manajerial Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa didalam suatu perusahaan dimana keahlian perencana strategi yang tinggi maka para manajer cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi lini bawah.

Tingkat keahlian manajerial mempunyai implikasi strategis dalam kegiatan usaha dan menjadi faktor pendorong terhadap pemahaman untuk meyakinkan bahwa prosesnya dilaksanakan secara profesional. Bidang fungsional dalam perusahaan menjadi obyek pelaksanaan kegiatan usaha, jika didukung oleh profesionalitas sumber daya manusianya akan berpengaruh pada produktifitas perusahaan. Menurut *Mondy* bahwa lingkungan internal perusahaan yang terdiri atas *marketing, operations, other functional areas dan fmanace*, efektivitas sumber daya manusia, sehingga jika

pemasaran, operasional dan fungsi wilayah relatif baik, maka fungsi sumber daya manusia akan efektif.

#### **5. Pengaruh Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan**

Lingkungan dan organisasi terjadi pengaruh dua arah. Dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan tingkat persaingan yang kompetitif, perencanaan strategi lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja (Bruns & Waterhouse, 1975., Brooks and Weatherston, 1997). Variabel ke dua yaitu perencanaan strategik mempunyai keterkaitan dengan variabel lingkungan bisnis eksternal dalam peningkatan kinerja perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik. Pada tahap perencanaan strategik dijabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategik (*strategic objective*). Langkah-langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor-faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh dan saling mempengaruhi didalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategis.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh Lingkungan eksternal, faktor Manajerial terhadap Perencanaan Strategik untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan ( Studi empiris pada industri kecil makanan wingko babat di Semarang ). Adapun kesimpulan Penelitian ini sebagai berikut :

1. Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perencanaan strategik, artinya semakin baik Lingkungan eksternal maka semakin baik pula Perencanaan strategik Industri Kecil Makanan wingko babat di Semarang
2. Faktor Manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perencanaan strategik, artinya semakin baik faktor manajerial

- maka semakin baik pula Perencanaan strategik Industri Kecil Makanan wingko babat di Semarang
3. Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perusahaan , artinya semakin baik Lingkungan eksternal maka semakin baik pula Kinerja Perusahaan Industri Kecil Makanan wingko babat di Semarang
  4. Faktor Manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan , artinya semakin baik faktor manajerial maka semakin baik pula Kinerja perusahaan Industri Kecil Makanan wingko babat di Semarang
  5. Perencanaan Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, artinya semakin baik Perencanaan strategik maka semakin baik pula Kinerja perusahaan Industri Kecil Makanan wingko babat di Semarang

#### **Saran**

Semua pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang diharapkan mampu mempertahankan, mengembangkan dan meningkatkan ketrampilan yang sudah dimiliki, serta menjaga kondisi lingkungan kerja yang telah dicapai dengan baik. Disamping itu pegawai hendaknya meningkatkan lagi kualitas kinerja yaitu dengan membiasakan diri untuk bekerja secara efektif dan efisien atau tepat waktu dan tepat guna

#### **Implikasi teoritis**

Implikasi teoritis dalam penelitian ini berkaitan dengan teori lingkungan , Faktor Manajerial dalam meningkatkan kinerja Perusahaan melalui Perencanaan Strategik. Implikasi yang berkenaan dengan lingkungan, faktor manajerial dan perencanaan strategik berhasil membuktikan atau menguatkan teori sebelumnya dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya : (a) faktor lingkungan merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi eksternal yang mempengaruhi perilaku pegawai, (b) faktor manajerial terkait dengan kepemimpinan (c) faktor perencanaan strategik,

merupakan faktor yang berhubungan dengan bagaimana seorang manager mengambil alternative strategi yang paling cocok untuk perusahaan.

#### **Implikasi Manajerial**

Berhubungan dengan aspek-aspek dalam meningkatkan kinerja perusahaan hendaknya memperhatikan aspek lingkungan eksternal, faktor manajerial dan perencanaan strategik.

1. Aspek Lingkungan yang perlu diperhatikan adalah menyesuaikan perubahan lingkungan bisnis eksternal yang terjadi sehingga perusahaan dapat dengan mudah menerapkan perencanaan strategik.
2. Aspek Manajerial yang perlu diperhatikan adalah peningkatan kemampuan atau training dari seorang manajer yang dapat dilakukan dengan pelatihan atau training. Meningkatkan keyakinan karyawan bahwa ia mampu mengerjakan tugas- tugas yang diberikan kepadanya. Dan menegaskan pada para pengusaha untuk dapat membuat perencanaan secara formal, karena dapat bermanfaat pada jangka waktu yang akan datang.
3. Aspek perencanaan strategik difokuskan pada visi dan misi , tujuan yang jelas sehingga dapat melakukan dan mengembangkan perencanaan strategi dengan mudah
4. Aspek kinerja perusahaan difokuskan pada peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menjalankan kegiatannya serta menciptakan inovasi-inovasi dan kreativitas pegawai sehingga diharapkan meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian diantaranya waktu, biaya dan lain-lainnya sehingga data yang diperoleh kurang optimal. Dan hasil penelitian tidak dilengkapi dengan alasan-alasan yang dapat menguatkan kondisi yang mereka alami dilapangan.

### Rekomendasi Penelitian Kedepan

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini yang dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Perluasan penelitian disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang dapat mempengaruhi perencanaan strategik untuk meningkatkan kinerja perusahaan, misal budaya organisasi, inovasi, orientasi kewirausahaan dan lain-lain. Selain itu indikator-indikator penelitian yang digunakan dapat ditambah dengan indikator-indikator lain diluar penelitian ini yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, W. P. (1978). *Participative management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asher, H. B. (1983). *Causal modeling (2<sup>nd</sup> ed)*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategik decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industri. *Management Science*, 34, 816-835.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers; What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Bowles, J. (1992, April). Is American management really committed to quality? *Management Review*, 81, 42-46
- Boyd, B. K. (1991). Strategik planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28, 354-374.
- Brews, P. J., & Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategik Management Journal*, 20, 889-913.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A. (1983). Managing the internal corporate venturing process: Some recommendations for practice. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2, 239-262.
- Chakravarthy, B. S., & Doz, Y. (1992). Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategik Management Journal*, 13, 5-14.
- Chow, G. C. (1960). Tests of equality between sets of coefficients in two linear regressions. *Econometrica*, 28, 591-605.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Legnick-Hall, M. L., & Froggatt, K. L. (1990). Fact-the form of participation does matter: A rebuttal to Leana, Lock, and Schweiger. *Academy of Management Review*, 15, 147-153.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants of moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Dean, Jr., J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19, 392-418.
- Eylon, D., & Au, K. Y. (1996). *Exploring empowerment cross-culture differences along the power distance dimensions*. Paper presented at the National Academy of Management meeting, Cincinnati, OH.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle. Reconceptual-izing strategy making*

- process*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14, 67-80.
- Freedman, L. S., & Schatzkin, A. (1992). Sample size for studying intermediate endpoints within intervention trials of observational studies. *American Journal of Epidemiology*, 136, 1148-1159.
- Frost, C. H., Wakely, J. H. & Ruh, R. A. (1974). *The Scanlon Plan for organization development: Identify, participation, and equity*. East Lansing: Michigan State University Press.
- Fulford, M. D. & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7, 161-175.
- Gabor, A. (1990). *The man who discovered quality: How W. Edwards Deming brought the quality revolution to America-The stories of Ford, Xerox, & GM*. New York: Random House.
- Goll, R., & Rasheed, A. M. A. (1997). Rational decision-making and firm performance: The moderating role of environment. *Strategik Management Journal*, 18, 583-591.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fall 2005 Tegarden et al.:  
*Engagement of Employees*
- Hart, S. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17, 327-351.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategik Management Journal*, 15, 251-269.
- Huff, A., & Reger, R. (1987). A review of strategik process. *Journal of Management*, 13(2), 211-236.
- Jelinek, M., & Schoonhoven, C. B. (1990). *The innovation marathon*. Oxford, U.K.: Basil Blackwell.
- Kantor, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kantor, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 66, 85-92.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996, January-February). Using the balanced scorecard as a strategik management system. *Harvard Business Review*, 74, 75-85.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industri. *Group and Organization Management*, 24, 71-91.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Corso, L. M. (1996, Spring). Building an adaptive firm. *Small Business Forum*, 14, 41-48.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1,000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. (1995). *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, R., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ledford, G. E., Jr., & Lawler, E. E., III. (1994). Dialogue: Research on

employee participation: Beating a dead horse? *Academy of Management Review*, 19 (4), 633-636.

Wright, Peter. (2003). *Managerial Leadership*.  
 Journal of National College for School Leadership

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

.Lampiran 1 :

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.417	1.061		1.336	.185
Lingkungan eksternal (X1)	.010	.079	.009	.133	.894
Faktor Manajerial (X2)	.832	.075	.853	11.134	.000
Perencanaan strategis (X3)	.085	.099	.076	.860	.392

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan (

Lampiran 2 :

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.094	1.152		1.817	.073
Lingkungan eksternal	.403	.075	.374	5.348	.000
Faktor Manajerial	.511	.061	.584	8.355	.000

a. Dependent Variable: Perencanaan Strategis

Lampiran 3

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.923 <sup>a</sup>	.852	.847	1.427

a. Predictors: (Constant), Perencanaan strategis ( X3 ), Lingkungan eksternal (X1 ), Faktor Manajerial (

Lampiran 4

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	972.257	3	324.086	159.095	.051 <sup>a</sup>
Residual	169.076	83	2.037		
Total	1.141.333	86			

a. Predictors: (Constant), Perencanaan strategis ( X3 ), Lingkungan eksternal (X1 ), Faktor Manajerial (

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan (