

PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL DAN MANAJERIAL TERHADAP PERENCANAAN STRATEJIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PT WIJAYA KARYA (Persero) Tbk

Agus Haryanto

Universitas Negeri Jakarta

E-mail: agusharyanto91@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Manajerial terhadap Perencanaan Stratejik serta dampaknya pada Kinerja PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. Penelitian ini bersifat cross-sectional yaitu suatu jenis penelitian yang melakukan pengumpulan informasi/kuesioner hanya satu kali dalam satu waktu tertentu kepada sampel. Responden pada penelitian ini adalah 121 orang karyawan. Metode sampling dalam penelitian ini diambil secara proporsif (judgement sampling) yaitu diambil dari karyawan level middle-up manajemen yang terlibat dalam penyusunan perencanaan strategi dan operasional, serta minimum 4 tahun masa kerja. Metode analisis data menggunakan Model persamaan struktural (SEM) untuk menilai hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh langsung antara lingkungan bisnis eksternal dan faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh perencanaan stratejik.

Kata Kunci : Lingkungan Bisnis, Manajerial, Perencanaan strategis, Kinerja Perusahaan.

1. Pendahuluan

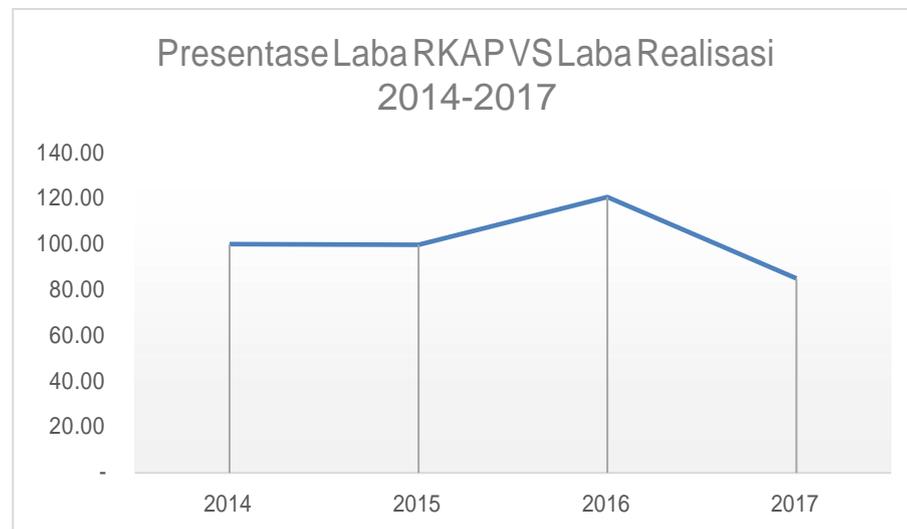
Kinerja perusahaan merupakan tolok ukur keberhasilan dan perkembangan perusahaan. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan (Jeaning dan Beaver, 1997).

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.

PT Wijaya Karya (Persero) Tbk berhasil membukukan pendapatan pada tahun 2017 yang naik 63 persen menjadi Rp 26,2 triliun, dari Rp 15,7 triliun pada 2016. Kenaikan tersebut didorong oleh kenaikan pendapatan dari segmen infrastruktur dan gedung sebesar 131 persen menjadi Rp 17,1 triliun dari Rp 7,4 triliun pada tahun 2016. Pendapatan terbesar WIKA dari infrastruktur dan gedung yang menyumbang sebesar 65 persen pada tahun 2017 lalu. Kenaikan pendapatan tersebut juga membuat laba bersih WIKA pada tahun 2017 naik 14 persen menjadi Rp 1,2 triliun dari Rp 1,1 triliun pada 2016.

Kinerja WIKA tahun 2013 – 2017 penjualan bersih secara keseluruhan mengalami peningkatan sebesar 67,06 persen dan peningkatan laba usaha yang didapatkan pada tahun 2017 meningkat sebanyak 35,63 persen. Dengan melihat peningkatan laba usaha dan penjualan bahwa kinerja perusahaan cukup baik, tetapi selain melihat berdasarkan laba bersih dan penjualan bersih, peneliti juga melihat data ikhtisar rasio keuangan untuk melihat kinerja perusahaan terutama

pada rasio profitabilitas, jika dilihat dari rasio profitabilitas kinerja keuangan WIKA dari tahun 2013-2017 cenderung menurun khususnya untuk imbal investasi (ROI) pada tahun 2017 sebesar 2.97 persen menurun dibandingkan tahun 2016 sebesar 3,86 persen.



Gambar 1. Grafik Presentase Laba RKAP VS LAMA Realisasi 2014-2017

Berdasarkan gambar di atas realisasi laba setelah pajak terhadap RKAP menurun jika dibandingkan dengan perbandingan tahun – tahun sebelumnya. Pada RKAP tahun 2017 WIKA menargetkan laba diperoleh sebanyak Rp 1,7 triliun tetapi realisasi laba pada tahun 2017 adalah Rp 1,4 triliun, ini artinya realisasi laba hanya mencapai 85 persen dibandingkan dengan rencananya. Dengan demikian peneliti akan meneliti lebih lanjut faktor apakah yang menyebabkan kinerja keuangan perusahaan tidak mencapai target yang diharapkan.

Efektivitas perencanaan strategis telah menjadi fokus dalam manajemen strategik belakangan ini karena persoalan yang dihadapi berkaitan dengan penerapannya (Suklev & Debarliev, 2012). Perencanaan strategis merupakan kegiatan organisasi yang dikembangkan untuk mengoperasionalkan tujuan, menganalisis alternatif strategik, taktik, dan mengkoordinasikan tindakan implementasi sehingga mengarahkan organisasi pada pencapaian misinya (Carlson, Harris, & McLeskey, 2001). Dengan demikian, perencanaan strategik menjadi elemen penting dalam manajemen organisasi yang berperan menciptakan posisi kompetitif jangka panjang agar kinerja organisasi menjadi lebih baik.

2. Kajian Teoritik

Kinerja WIKA dari tahun 2013-2017 cenderung menurun khususnya untuk imbal investasi (ROI) pada tahun 2017 sebesar 2.97 persen menurun dibandingkan tahun 2016 sebesar 3,86 persen. Dalam perusahaan, perencanaan strategik sangat diperlukan agar tujuan perusahaan dapat terarah dengan baik. Berikut adalah gambaran berupa tabel perbandingan laba RKAP perusahaan WIKA dibandingkan dengan realisasinya dari tahun 2014-2017:

Tabel 1. Perbandingan Laba RKAP VS Realisasi

URAIAN	RKAP	REALISASI	% thd.
Laba Setelah Pph Final 2014	858.604,81	859.435,30	100,10
Laba Setelah Pph Final 2015	852.412,05	742.649,30	99,87
Laba Setelah Pph Final 2016	1.018.762,51	1.230.490,49	120,78
Laba Setelah Pph Final 2017	1.718.087,59	1.462.389,59	85,12

Jika di lihat dari data di atas persentase pencapaian laba RKAP dengan realisasi fluktuatif. Dan nilai persentase terkecil terhadap rencana ada di tahun 2017 yaitu senilai 85,12 persen, hal ini

yang menjadikan latar belakang peneliti agar meneliti lebih lanjut apakah perencanaan strategik yang telah dilakukan sudah cukup baik, dan agar perencanaan strategik baik itu artinya kita harus mengetahui faktor yang mempengaruhi perencanaan strategik perusahaan. Adanya data empiris di atas dan perbedaan pendapat peneliti sebelumnya menjadikan latar belakang penulis untuk mengangkat apakah faktor manajerial dan lingkungan eksternal mempengaruhi perencanaan strategik serta dampaknya terhadap kinerja WKA.

Oleh karena itu, penelitian ini memuat teori penjelasan yang terkait variabel terikat (Y) berupa kinerja perusahaan, variabel bebas (X1) lingkungan bisnis eksternal (*external business environment*), variabel bebas (X2) Faktor Manajerial (*internal business environment*), dan variabel intervening (Z) perencanaan strategik (*strategic planning*). Dari berbagai referensi seperti hasil karya di bidang manajemen sumber daya manusia, jurnal dan informasi dari buletin, majalah, media internet, media lainnya yang bermanfaat untuk pengayaan teori dan aplikasi manajemen keuangan sehingga ruang lingkup, kedudukan dan prediksi pengaruh antar variabel menjadi terarah dan jelas.

2.1. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Menurut Mulyadi (2001:337) “Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.” Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh tiga hal yaitu efektifitas perusahaan, pertumbuhan dan kemampulabanan.

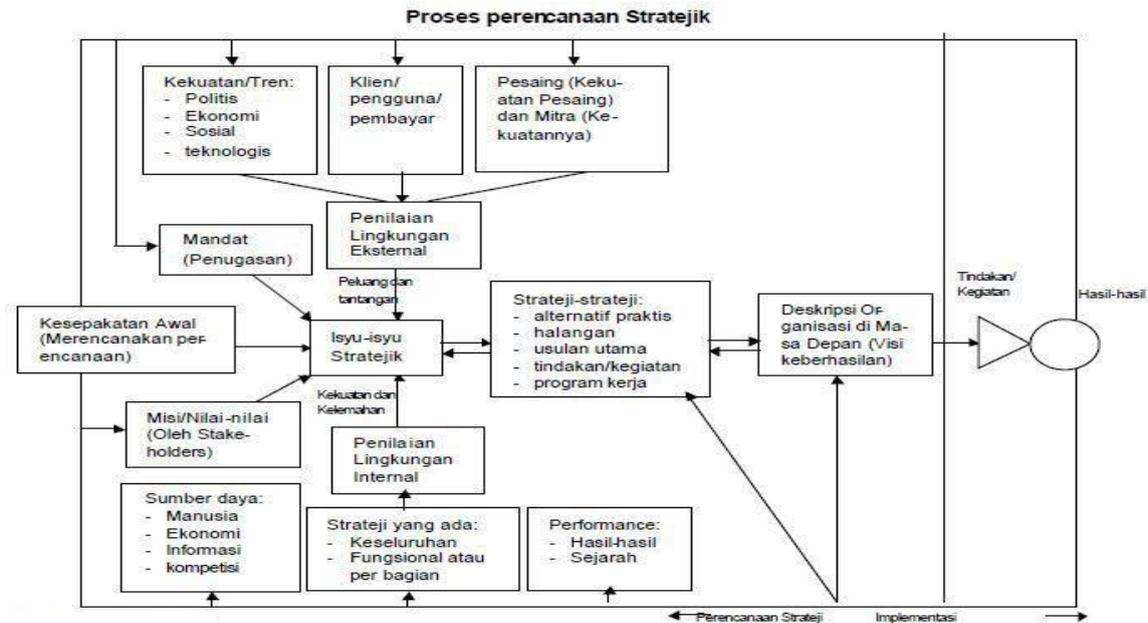
Menurut Stout (1993) yang dikutip dari LAN dan BPKP (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan.

2.2. Perencanaan Strategik

Menurut (Allison, Kaye,2005) definisi 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. Perencanaan strategik khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi.

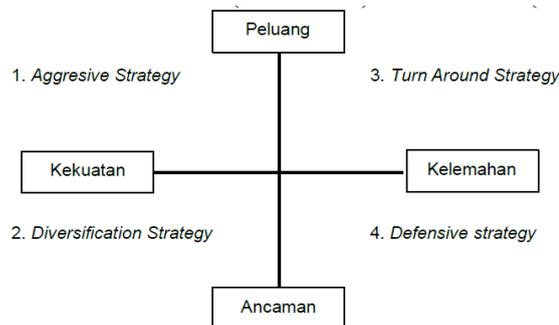
Bryson (1999) menjelaskan tentang strategi sebagai berikut:

Strategi dapat dipikirkan sebagai suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumberdaya yang menunjukkan jatidiri suatu organisasi, hal-hal yang dilakukannya, dan alasan melakukan hal-hal tersebut. Dengan demikian, strategi merupakan perluasan dari misi untuk menjembatani antara organisasi tersebut dengan lingkungannya. Strategi umumnya dibuat untuk menanggapi isu strategis, yaitu merupakan garis besar tanggapan organisasi tersebut terhadap pilihan kebijakan yang fundamental.



Gambar 2. Proses Perencanaan Strategik

Tujuan pemilihan strategi adalah untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran. Suatu rancangan strategi dapat dipilih untuk menutup kesenjangan dalam mencapai sasaran. Berknaan dengan pilihan strategik maka akan dikaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats matrix*), melalui cara ini suatu organisasi dapat memandang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*stengths*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).



Gambar 3. Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1, Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Kuadran 2, Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang. Kuadran 3, Organisasi menghadapi peluang yang sangat besar, akan tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Kuadran 4, Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Berdasarkan penelitiannya terhadap pimpinan eksekutif, Henry Mintzberg dari University Mc Gill, dalam artikel "Tiga Model Pembuatan Strategi" telah meneliti proses pembuatan strategi dalam ekonomi, kebijakan publik dan manajemen. Dia mengemukakan bahwa misi, tujuan, dan strategi perusahaan sangat berpengaruh terhadap persepsi manajemen puncak. Persepsi tersebut menentukan pendekatan atau cara yang digunakan CEO dan stafnya dalam perumusan strategi. Mintzberg menyimpulkan bahwa terdapat tiga model

pembuatan strategi yaitu model *Entrepreneur/Cara Wirausaha (Entrepreneurial Mode)*, model *Penyesuaian/Cara Adaptif (Adaptive Mode)*, model *Perencanaan/Cara Perencanaan (Planning mode)*.

2.3. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan sangat berperan terhadap kondisi usaha, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan (Covin, J. G dan Slevin, D. P. 1990; Miller and Friesen,1982). Mengikuti lini pemikiran ini, premis dasar dari studi yang dilakukan oleh Miller,1997 adalah strategi usaha secara meningkat telah ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan. Akibatnya fokus dari penelitian tersebut adalah menguji keterkaitan antara faktor-faktor lingkungan sebagai pengaruh perencanaan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing yang maksimal.

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi (Keats & Hitt,1988), maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan suatu proses penting dalam manajemen yang strategis, sebab pengamatan adalah mata rantai yang pertama dalam rantai tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya (Hambrick, 1982 dalam Abdalla dan Sammy,1995).

2.4. Faktor Manajerial

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.

Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan stratejik

Penelitian yang dilakukan oleh Brian K. Boyd (1991) yang berjudul *Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review* Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan antara pengukuran kinerja dengan perencanaan strategi perusahaan dan lingkungan bisnis berpengaruh terhadap perencanaan stratejik. Sejalan dengan penelitan yang dilakukan oleh Ward (1995) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel lingkungan bisnis terhadap perencanaan stratejik yang akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Alur penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan perubahan menampilkan kondisi yang demikian itu, dan keduanya menjadi menjadi determinan yang terkuat pada perencanaan strategi dan sesuai dengan karakteristik WIKA, penulis menyarankan hipotesis berikut:

H₁: Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik.

Pengaruh faktor manajerial terhadap perencanaan stratejik

Keyakinan akan hubungan perencanaan strategik dan kinerja merupakan keyakinan pimpinan perusahaan terhadap perencanaan strategik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bouhali et al (2015) yang mengemukakan bahwa integrasi peran kepemimpinan untuk inovasi dengan fokus pada pemikiran strategis dan perencanaan dalam upaya untuk membuat koneksi penting dan perbedaan penting. Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara faktor manajerial dengan perencanaan stratejik dan kinerja perusahaan dapat dirangkum dan dihipotesakan sebagai berikut:

H₂: Faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik.

Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan

Faktor lingkungan sangat berperan terhadap kondisi usaha, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan (Covin and Covin,1990; Miller and Friesen,1982). Mengikuti lini pemikiran ini, premis dasar dari studi yang dilakukan oleh Miller,1997 adalah strategi usaha secara meningkat telah ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan.

Dengan demikian perencanaan strategis yang lebih intensif maka kinerja perusahaan juga akan meningkat, alur penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan perubahan menampilkan kondisi yang demikian itu, dan keduanya menjadi menjadi determinan yang terkuat pada kinerja perusahaan dan sesuai dengan karakteristik WIKA penulis menyarankan hipotesis berikut:

H3: Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan

Snyder (1981) juga mengemukakan bahwa pengamatan lingkungan sebagai monitoring, evaluasi dan penyebaran informasi pada lingkungan eksternal merupakan kunci para manajer dalam organisasinya (Wheelen dan Hunger dalam Abdalla dan Sammy, 1995) menyatakan bahwa sebelum CEO merumuskan strategi organisasi, mereka perlu meneliti lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang organisasi. Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara faktor manajerial dengan kinerja perusahaan dapat dirangkum dan dihipotesiskan sebagai berikut:

H4: faktor manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan

Berdasar penelitian terdahulu yang menyatakan hubungan positif antara perencanaan dengan kinerja menyatakan terdapat dua aliran utama, yaitu (Aram and Cowen, 1991 dalam Rue dan Ibrahim,1998) yang menyatakan bahwa perencanaan meningkatkan keuntungan (*profit*) dan (2) menyatakan bahwa perencanaan yang baik merupakan kunci menuju sukses (Hillidge,1990; Branch,1991; Brokaw,1992; Knight,1993 yang dikutip oleh Rue dan Ibrahim,1998). Hasil dari penelitian yang dikemukakan oleh Shrader et al (1989) mengatakan bahwa perencanaan dengan kinerja berhubungan erat dan sesuai diterapkan pada industri-industri kecil. Namun studi ini juga memberi implikasi korelasi yang positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja. Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja perusahaan dapat dirangkum dan dihipotesiskan sebagai berikut:

H5: perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan di mediasi oleh perencanaan strategi

Faktor lingkungan sangat berperan terhadap kondisi usaha, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan (Covin and Covin,1990; Miller and Friesen,1982). Mengikuti lini pemikiran ini, premis dasar dari studi yang dilakukan oleh Miller (1997) adalah strategi usaha secara meningkat telah ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel lingkungan bisnis eksternal dengan kinerja perusahaan. Maka dengan perencanaan strategis yang lebih intensif maka kinerja perusahaan juga akan meningkat, alur penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan perubahan menampilkan kondisi yang demikian itu, dan keduanya menjadi menjadi determinan yang terkuat pada kinerja perusahaan dan sesuai dengan karakteristik WIKA penulis menyarankan hipotesis berikut:

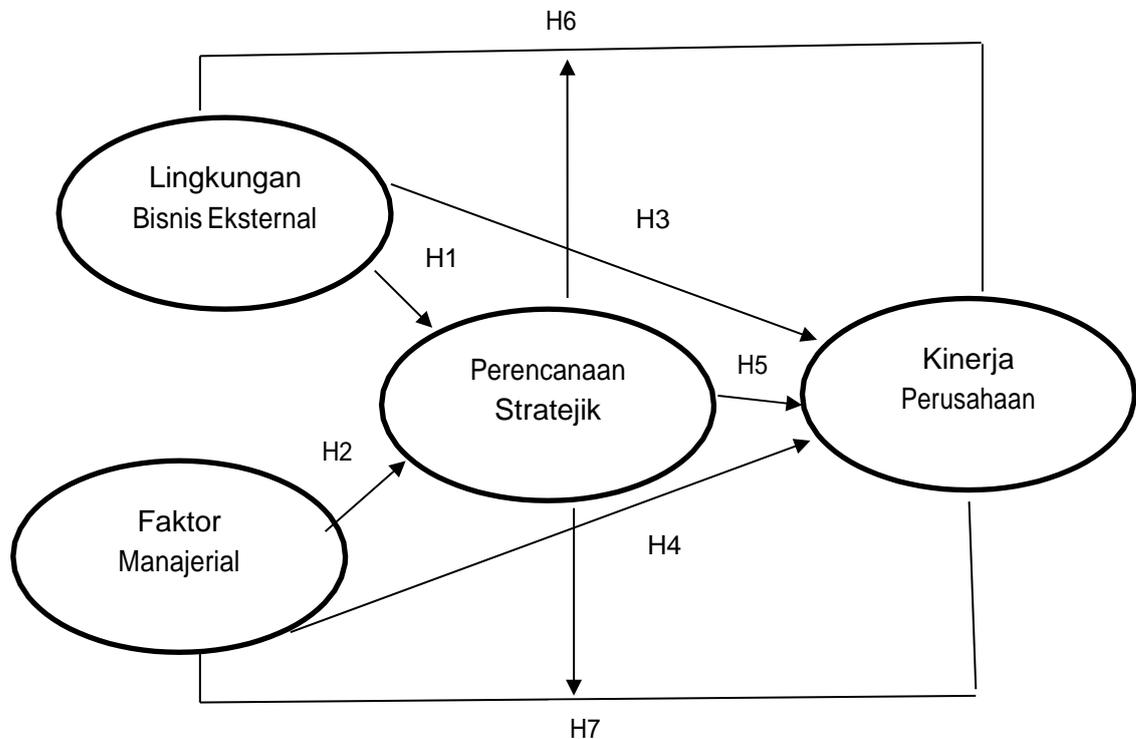
H6: Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di mediasi oleh perencanaan stratejik.

Pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan di mediasi oleh perencanaan strategi

Selanjutnya intensitas perencanaan strategik secara tidak langsung juga berpengaruh kepada kinerja perusahaan dengan variabel perantaranya faktor manajerial dan organisasi (Willie and

Shirley, 1997). Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara faktor manajerial dengan perencanaan stratejik dan kinerja perusahaan dapat dirangkum dan dihipotesakan sebagai berikut:

H7: Faktor Manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di mediasi oleh perencanaan startegi.



Gambar 4. Kerangka Pemikiran Teoritis

3. Metode Penelitian

Untuk penelitian ini sampel/responden yang memenuhi persyaratan 150 (seratus lima puluh sampel) karyawan yang diambil dari karyawan level *middle-up* manajemen, terlibat dalam penyusunan perencanaan strategi dan operasional, serta minimum 4 tahun masa kerja. Sampel diambil secara proporsif (*judgement sampling*) perusahaan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Untuk mengembangkan pertanyaan-pertanyaan dalam *questionnaire* diperlukan menyusun operasionalisasi variabel, hasil sintesis dari telaah pustaka dan review penelitian relevan. Sehingga disusun operasionalisasi variabel. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* untuk pengukurannya. Skala ini memiliki lima kategori yang berkisar dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju (Malhotra, 2010). Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner untuk penelitian ini menggunakan angka 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* menggunakan program Amos 24. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Unit Analisis

Latar Belakang Perusahaan

Lebih dari lima dekade, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) telah berkontribusi dalam pembangunan di Indonesia. Sebagai perusahaan EPCC dan Investasi, WIKA sepenuhnya fokus pada peluang dan prospek dalam bisnis dengan inovasi secara terus-menerus. Saat ini WIKA membagi pilar bisnis usahanya menjadi lima yaitu Infrastruktur dan Gedung, Energi dan Industrial Plant, Industri, Realty dan Properti, Investasi.

Karakteristik Responden

Jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan serta penempatan jabatan dapat mempengaruhi seseorang berpikir dalam pengambilan sebuah keputusan. Oleh sebab itu usia, masa kerja dan pendidikan serta penempatan jabatan dapat mempengaruhi bagaimana cara seseorang menyusun perencanaan strategis yang efektif dan efisien serta kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 121. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, dari 121 responden paling banyak responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 93 orang (76,9%). Karakteristik Responden Berdasarkan Usia, dari 121 responden paling banyak responden berusia antara 46 sampai 50 tahun yaitu sebanyak 40 orang (33,1%). Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja, dari 121 responden paling banyak responden dengan masa kerja antara 21 sampai 25 tahun yaitu sebanyak 49 orang (40,5%). Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan, dari 121 responden paling banyak responden dengan pendidikan sarjana yaitu sebanyak 74 orang (61,2%). Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan, dari 121 responden paling banyak responden dengan jabatan Manajemen Proyek/Pabrik; yaitu sebanyak 43 orang (35,5%).

Gambaran data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Tanggapan responden terhadap masing-masing item pernyataan dikategorikan menjadi 5 kategori sangat baik, baik, cukup, tidak baik dan sangat tidak baik dengan perhitungan adalah Nilai Indeks Maksimum = Skala tertinggi = 5, Nilai Indeks Minimum = Skala terendah = 1, Jarak Interval = [nilai maksimum - nilai minimum]: 5, = (5 - 1) : 5 = 0,6. Sehingga diperoleh Kriteria sebagai berikut :

Tanggapan Responden

Tanggapan Responden Terhadap Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Bisnis Eksternal diukur dengan 14 pernyataan. Penilaian responden terhadap Lingkungan Bisnis Eksternal masuk dalam kategori sangat baik dengan skor rata-rata sebesar 4,0. Tanggapan Responden Terhadap Faktor Manajerial, Faktor Manajerial diukur dengan 6 pernyataan. Penilaian responden terhadap Faktor Manajerial masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,9. Tanggapan Responden Terhadap Perencanaan Strategi, Perencanaan Strategi diukur dengan 12 pernyataan. Penilaian responden terhadap Perencanaan Strategi masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 4,0. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja, Kinerja diukur dengan 6 pernyataan. Penilaian responden terhadap Kinerja masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,9.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas pada variabel laten Eksogen Lingkungan Bisnis Eksternal pada AMOS, hasil uji validitas pada variabel eksogen Lingkungan Bisnis Eksternal menunjukkan bahwa nilai loading factor (λ) untuk masing-masing variabel manifest adalah lebih besar dari 0,5. Ini berarti bahwa masing-masing variabel manifest dinyatakan valid dalam membentuk konstruk eksogen. Dari perhitungan menunjukkan nilai CR (construct reliability) harus diatas 0,7 dan VE (variance extracted) harus diatas 0,5 sudah terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk eksogen memiliki reliabilitas konstruk yang baik.

Hasil uji validitas pada variabel laten Eksogen Faktor Manajerial pada AMOS. Hasil uji validitas pada variabel eksogen Faktor Manajerial menunjukkan bahwa nilai loading factor (λ) untuk masing-masing variabel manifest adalah lebih besar dari 0,5. Ini berarti bahwa masing-masing variabel manifest dinyatakan valid dalam membentuk konstruk eksogen. Dari perhitungan menunjukkan nilai CR (construct reliability) harus diatas 0,7 dan VE (variance extracted) harus diatas 0,5 sudah terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk eksogen memiliki reliabilitas konstruk yang baik.

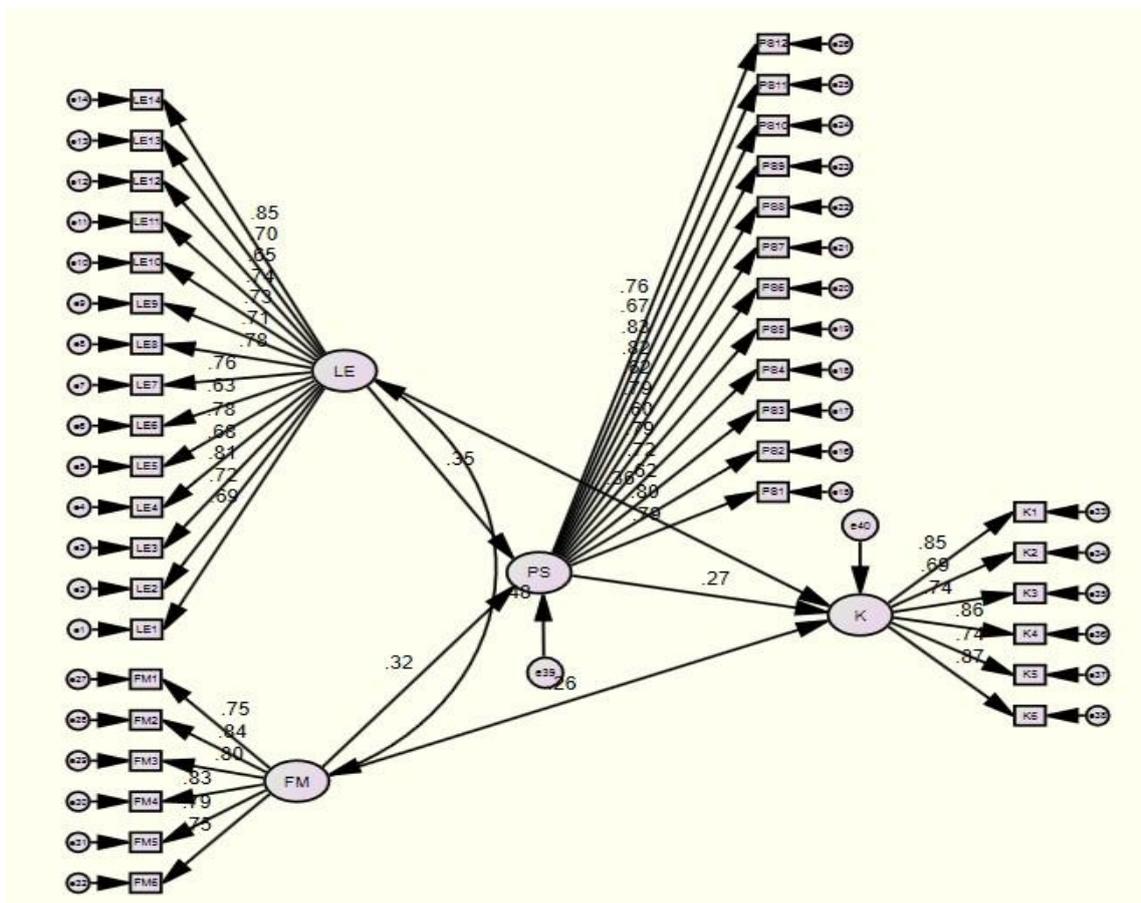
Hasil uji validitas pada variabel laten Eksogen Perencanaan Strategi pada AMOS. Hasil pengukuran uji validitas menunjukkan bahwa nilai loading factor (λ) untuk masing-masing variabel manifest adalah lebih besar dari 0,5. Ini berarti bahwa masing-masing variabel manifest

dinyatakan valid dalam membentuk konstruk eksogen. Dari perhitungan menunjukkan nilai CR (construct reliability) harus diatas 0,7 dan VE (variance extracted) harus diatas 0,5 sudah terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk eksogen memiliki reliabilitas konstruk yang baik.

Hasil uji validitas pada variabel laten Endogen Kinerja pada AMOS. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai loading factor (λ) untuk masing-masing variabel manifest adalah lebih besar dari 0,5. Ini berarti bahwa masing-masing variabel manifest dinyatakan valid dalam membentuk konstruk endogen. Hasil perhitungan menunjukkan nilai CR (construct reliability) harus diatas 0,7 dan VE (variance extracted) harus diatas 0,5 sudah terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk endogen memiliki reliabilitas konstruk yang baik.

Analisis Model Persamaan Struktural

Analisis SEM menggunakan bantuan software Amos. Hasil permodelan struktural dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5. Path Diagram Model Struktural

*LE : Lingkungan Bisnis Eksternal, FM : Faktor Manajerial, PS : Perencanaan Strategi, K : Kinerja

Pengujian Hipotesis

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel Lingkungan Bisnis Eksternal dengan variabel Perencanaan Strategik adalah sebesar 0,350 (positif) dan memiliki t hitung sebesar 3.368 atau lebih besar dari 1,96 maka H_1 diterima. Ini berarti variabel Lingkungan Bisnis Eksternal signifikan terhadap variabel Perencanaan Strategi, sehingga hipotesis 1 dapat diterima. Koefisien 0,350 menunjukkan bahwa jika Lingkungan Bisnis Eksternal dinaikkan satu satuan maka Perencanaan Strategi akan naik sebesar 0,252 satuan. Karena koefisien ini berharga positif berarti bahwa semakin tinggi Lingkungan Bisnis Eksternal yang diberikan idealnya akan diikuti oleh semakin meningkatnya Perencanaan Strategik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Covin dan Covin (1990), Keats dan Hitt (1988) yang menyatakan bahwa faktor lingkungan berpengaruh terhadap perencanaan strategis yang akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel Faktor Manajerial dengan

variabel Perencanaan Strategi adalah sebesar 0,319 (positif) dan memiliki t hitung sebesar 3.113 atau lebih besar dari 1,96 maka H_2 diterima. Ini berarti variabel Faktor Manajerial signifikan terhadap variabel Perencanaan Strategik, sehingga hipotesis 2 dapat diterima. Koefisien 0,319 menunjukkan bahwa jika Faktor Manajerial dinaikkan satu satuan maka Perencanaan Strategi akan naik sebesar 0,319 satuan. Karena koefisien ini berharga positif berarti bahwa semakin tinggi Faktor Manajerial yang diberikan idealnya akan diikuti oleh semakin meningkatnya Perencanaan Strategi. 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.

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel Lingkungan Bisnis Eksternal dengan variabel Kinerja adalah sebesar 0,362 (positif) dan memiliki t hitung sebesar 3.726 atau lebih besar dari 1,96 maka H_3 diterima. Ini berarti variabel Lingkungan Bisnis Eksternal signifikan terhadap variabel Kinerja Perusahaan, sehingga hipotesis 3 dapat diterima. Koefisien 0,362 menunjukkan bahwa jika Lingkungan Bisnis Eksternal dinaikkan satu satuan maka Kinerja akan naik sebesar 0,362 satuan. Karena koefisien ini berharga positif berarti bahwa semakin tinggi Lingkungan Bisnis Eksternal yang diberikan idealnya akan diikuti oleh semakin meningkatnya Kinerja. Faktor lingkungan sangat berperan terhadap kondisi usaha, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan (Covin and Covin, 1990; Miller and Friesen, 1982). Mengikuti lini pemikiran ini, premis dasar dari studi yang dilakukan oleh Miller, 1997 adalah strategi usaha secara meningkat telah ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan.

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel Faktor Manajerial dengan variabel Kinerja adalah sebesar 0,259 (positif) dan memiliki t hitung sebesar 2.787 atau lebih besar dari 1,96 maka H_4 diterima. Ini berarti variabel Faktor Manajerial signifikan terhadap variabel Kinerja, sehingga hipotesis 4 dapat diterima. Koefisien 0,259 menunjukkan bahwa jika Faktor Manajerial dinaikkan satu satuan maka Kinerja akan naik sebesar 0,259 satuan. Karena koefisien ini berharga positif berarti bahwa semakin tinggi Faktor Manajerial yang diberikan idealnya akan diikuti oleh semakin meningkatnya Kinerja.

Nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel Perencanaan Strategi dengan variabel Kinerja adalah sebesar 0,272 (positif) dan memiliki t hitung sebesar 2.933 atau lebih besar dari 1,96 maka H_5 diterima. Ini berarti variabel Perencanaan Strategi signifikan terhadap variabel Kinerja Perusahaan, sehingga hipotesis 5 dapat diterima. Koefisien 0,272 menunjukkan bahwa jika Perencanaan Strategi dinaikkan satu satuan maka Kinerja akan naik sebesar 0,272 satuan. Karena koefisien ini berharga positif berarti bahwa semakin tinggi Perencanaan Strategi yang diberikan idealnya akan diikuti oleh semakin meningkatnya Kinerja. Menurut Allison dan 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. 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. Sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing, perlu ditelaah lebih jauh mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sebuah perencanaan strategik sehingga mampu menciptakan nilai keunggulan yang kompetitif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut dihipotesiskan terdiri dari variabel faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi.

Untuk variabel lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja dimediasi perencanaan strategi diperoleh sebesar 1,749, nilai ini lebih kecil dari 1,960 dengan $\alpha=0,05$, sehingga dapat disimpulkan H_6 ditolak artinya lingkungan bisnis eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dimediasi perencanaan strategi.

Untuk variabel faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan dimediasi perencanaan strategik

diperoleh sebesar 1,743, nilai ini lebih kecil dari 1,960 dengan $\alpha=0,05$, sehingga dapat disimpulkan H_7 Ditolak, artinya faktor manajerial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dimediasi perencanaan strategik.

5. Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan lingkungan bisnis eksternal signifikan terhadap variabel perencanaan strategik. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif terhadap perencanaan strategik. Berdasarkan hasil perhitungan faktor manajerial signifikan terhadap variabel perencanaan strategik. Dapat disimpulkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan strategik. Berdasarkan hasil perhitungan lingkungan bisnis eksternal signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan faktor manajerial signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil perencanaan strategi signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja dimediasi perencanaan strategi ditolak. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis eksternal tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dimediasi perencanaan strategi. Berdasarkan hasil faktor manajerial terhadap kinerja dimediasi perencanaan strategi ditolak. Dapat disimpulkan bahwa faktor manajerial tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dimediasi perencanaan strategik.

Saran

Bagi perusahaan faktor-faktor yang berpengaruh meliputi lingkungan bisnis eksternal, faktor manajerial dan perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan agar dipertahankan oleh perusahaan.

Bagi peneliti lanjutan diharapkan untuk menambah jumlah sample dan lingkup perusahaan, sehingga diharapkan dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Selain itu, diharapkan dapat menambah variabel-variabel penelitian yang lain yang diharapkan lebih berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Bagi investor, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan para investor dalam memutuskan dalam berinvestasi kedepannya dengan mempertimbangkan kinerja perusahaan tersebut.

Daftar Pustaka

- Abdalla, F.H dan Sammy, G.A. (1995). *“Corporate Executive and Environmental Scanning Activities ; An empirical Investigation”*.
- Adeoye & Abayomi Olarewaju (2012) Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria.
- Amstrong, M. 1999. *The Art of Human Resource Management*. Vol. 2. 1st Edition. New Delhi: Grest Publishing House.
- Amstrong, Michael. 2003. *The Art of HRD: Strategy Human Resource Management a Guide to Action Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Panduan Praktis untuk Bertindak*, alih bahasa oleh Ati Cahayani. Jakarta: PT Gramedia.
- Anoraga, Pandji. 2000. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ansoft, H.I. 1991. Critique Henry Mintzberg. *“The Design School : Reconsidering the Basic Premise of Strategies Management”* *Strategic Management Journal* 12 (6): pp.449-461
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Allison, Michael dan Jude Kaye. 2005. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Nirlaba: Pedoman Praktis dan Buku Kerja*. Jakarta: Yayasan Obor
- Aram, J., and Cowen, S. 1990. *Strategic Planning for Increased Profit in the Small Business*. *Long Range Planning*, 23 (6): 63-70.

- Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P Rajan, dan Fahy, John, 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition", *Journal of Marketing*, October, Vol.57, Iss. 4, pg. 83, 17 pgs
- Bhargava et al .1995.. Renconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Frame Work and Test of a Methodology. *Journal of Business Research*. Vol. 31
- Bird, Richard M., dan Mika Casanegra de Janstcher, *Improving Tax Administration In Developing Countries*, Washington DC: International Monetary Fund, 1992.
- Boyd, B. K. 1991. Strategik planning and financial performance: A meta- analytic review. *Journal of Management Studies*, 28, 354-374.
- Bower, Frederick Orpen. 1985. *The Ferns*. New York: Canbridge University Press.
- Bracker, J. S., B. W. Keats, and J. N. Pearson. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, Vol 9.
- Bryson, M. Jhon.1999. *StrategiC Planning For Public & Non Profit Organization*. Jossey-Bass Inc, USA
- Covin, J. G dan Slevin, D. P. 1990. "Juggling Entrepreneurship Style and Organizational Structure-How to Get Your Act Together." *Sloan Management Review*, 31(1), 43-53.
- Dewi, Nomastuti Junita. 2005. *Analisis Pengaruh Budaya dan Lingkungan Organisasi Terhadap Konsensus Strategi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah)*, Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang: Tidak Diterbitkan Secara Umum).
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Grasindo, Jakarta
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management* 52, 210-220.
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. 2008. *Pengantar Manajemen*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Fauzi. 1995. *Kamus Akuntansi Praktisi*. Surabaya
- Ferdinand, Augusty.(2000). *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, Research Paper Series. Seri Penelitian Manajemen, No. 01/Mark/01/2000
- Ferdinand. (2002). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk Skripsi*, Tesis, Jakarta.
- George Frederickson. 1997. *The Spirit of Public Administration*. Jossey-Bass Publisher. San Fransisco.
- Ghozali, I. 2017. *Model Persamaan Struktural (Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM)*, cetakan ketujuh, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali dan Fuad. 2014. *Structural Equation Modeling Teori Konsep & Aplikasi Dengan Program Lisrel 9.10*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Goodpaster BH, Carlson CL, Visser M, Kelley DE, Scherzinger A, Harris TB, Stamm E, and Newman AB. 2001. Attenuation Of Skeletal Muscle And Strength In The Elderly. *The Health ABC Study*. *J Appl Physiol*; 90: 2157– 2165.
- Grant, D.J.W dan Brittain, H.G., 1995, Solubility of Pharmaceutical Solid, in Brittain H. G., (Ed.), *Physical Characterization of Pharmaceutical Solids*, 321- 386, Marcel Dekker Inc., New York.
- Haberberg, Adrian, Rieple Alison. (2003) *The strategic Management Of Organization*. Prentice Hall.
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hambrick, Donald C and Eric Abrahamson. 1995. Assessing Managerial Discretion Across Industries: A Multimethod Approach. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38

No.5. Academy of Management.

- Harris, Michael. 2000. *Human Resources Management 2nd Edition*. The Dryden Press. USA.
- Hopkins and Hopkins (1997). "Strategic planning – Financial Performance Relationship in Bank; A Causal Examination" *Strategic Management Journal*, Vol.18:8
- Hunger, David K. dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Jeaning. Peter., Graham Beaver 1997. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, *International Small Business Journal*, 15, 2, pp. 63-75
- Jeffrey G. Covin and Teresa Joyce Covin, 1990; Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance
- Johnson, G. dan Scholes, K., 1993, *Exploring Corporate Strategy -Text and Cases*, Hemel Hempstead: Prentice -Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74, 75-85.
- Karyoso. 2005., *Manajemen Perancangan dan Penganggaran*, Penerbit : PTIK PRESS & Restu Agung, Jakarta
- Keats & Hitt .1988. Linkages among Environmental Dimensions and Macro- Organizational Characteristics: A Causal Modeling Approach.
- Kline, R. B. 2011. *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*. Third Edition. New York Guilford Press.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. Edisi IX. New Jersey; Prentice Hall.
- Lawrence, R, & Lorsch, J. 1967. *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Likert, R. 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy Of Management Review*, Volume 21
- Lundberg, Donald E. *Ekonomi Pariwisata*, Jakarta :GramediaPustakaUtama, 1997
- Lupiyoadi, Rambat. 2013. *Manajemen Pemasaran jasa*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mahoney, J. T., dan Pandian, J. R. 1992. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol 13, No. 5 (June 1992): 363-380. John Wiley & Sons.
- Malhotra, Naresh K. 2010. *Marketing Research an Applied Orientation*. New Jersey: Pearson
- Miller, C.C, Cardinal, L.B. 1994. "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Decades of Research. "Academy of Management Journal" Vol 37 No 6: pp.1649-1665.
- Miller, D dan Friesen P.H. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firm: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 1 – 25.
- Miller Jr, G.T., 1997. *Environment Science*. Sixth Edition. United States of America: Wadsworth Publishing Company, page 335-346.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan John Voyer. *The Strategy Process*. Prentice-Hall, Inc, 1995.
- Mulyadi & Johnny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Ma X, Hajarolasvadi S, Albertini G, Kammer D, Elbanna A. A hybrid finite element- spectral boundary integral approach: Applications to dynamic rupture modeling in unbounded domains. *Int J Numer Anal Methods Geomech*. 2018;1-22
- Narver, J.C& Slater, S.F. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 46-55.
- Pearce, J. A. and Robinson, R. B., 1988, *Strategic Management, Strategic Formulation and Implementation*, Third Edition, Richard D. Irwin Inc., Illinois.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara

- Pelham, Alfred M 1997. "Mediating Influence On the Relationship Between Market Orientation and Product Development, The Moderating Rule of Product Innovativeness". *Journal of Marketing Theory and practice*, Summer pp 1-15.
- Peter T. Ward Rebecca Duray, G. Keong Leong, Chee-Chuong Sum .1995. *Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers*
- Richard B. Robinson JR. & John A. Pearce II (1983) *The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations*
- Rue,L.W, Ibrahim,N.A. 1998. "The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses" *Journal of Small Business Management* October 1998, pp.24-32.
- Rumelt, R. 1984. 'Toward a strategic theory of the firm'. In R. Lamb (ed.). *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. pp.556-570.
- Santoso, S. 2014. *Statistik Multivariat, Edisi Revisi, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Penerbit Pt. Elex media Komputindo. Jakarta.
- Schumacker, R. E., Lomax R. G. 2010. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling Third Edition*. Taylor and Francis Group LLC. 510 hal.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2010. *Edisi 5, Research Method For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley @ Sons, New York.
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods for business Edisi I and 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setyo Hari Wijanto, 2008. *Structural Equation Modelling, Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Shrader, C.B, Mulford,C.L, Blackburn,V.L 1989. "Strategic and Operational Planning Uncertainty, and Performance In Small Firms " *Journal of Small Business Management* October 1989, pp.45-60.
- Snyder, H.E. dan Kwon, T.W. 1987. *Soybean Utilization*. Avi Book. New York: 104 -11.
- Stout, L.D. 1993. *Performance Measure-ment Guide*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Suklev, B. & Debarliev, S. 2012. Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context, *Economic and Business Review*, 14(1), 63- 93
- Shrader, C.B., Taylor, L dan Dalton, D.R. 1984. *Strategic Planning And Organizational Performance: A Critical Appraisal*. *Journal Of Management*, Vol. 10. No. 2. Pp. 149-171.
- Steiner, George A. 1979, *Strategic Planning*. First Edition. New York : The Free Press.
- Tan & Lischert,1994; Van Egeren dan O'Connor,1998 dalam tesis Nomastuti Junita Dewi,2005
- Tatikonda, Lakshmi U. dan Rao J. Tatikonda. 1998. We need dynamic performance measures. *US : Journal Management Accounting*.
- Tripomo, Tedjo, S.T., MT dan Udan, S.T., M.T. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains
- Umar, Husein, 2003. *Strategic Manajemen In Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wening, Nur. Pengaruh Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) sebagai Dampak Retrukturisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intensi Keluar Survivor.*Jurnal Usahawan*. Vol 3 Tahun 2002.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, 2010 *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson
- Wijanyanto, Setyo H. *Structur Equation Model*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2008.
- Willie E. Hopkins and Shirley A. Hopkins (1997). "Strategic Planning – Financial Performance Relationship in Bank ; A Causal Examination" *Strategic Management Journal*, Vol 18:8,pp:635-652
- Zainuddin dan Hartanto, Yogiyanto. 1999. Kegunaan Rasio Keuangan dalam Memprediksi Pertumbuhan Laba Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2.

