

**ANALISIS PERAN PENGELOLA UNIT BISNIS  
DALAM PERENCANAAN STRATEGIS  
DAN UPAYA PENCAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI PADA INDUSTRI ENERGI LISTRIK DI JAYAPURA  
DAN ABEPURA)**

*Analysis Character Manager Units Business Inside Planning Strategy  
and Efforts Performance Corporation  
(Study On The Industrial Energy Electric In Jayapura and Abepura)*

*Leonard J.F. Kbarek \*)*

*Andarias Patiran \*)*

**Abstract**

Research this take title “Analysis Character Manager Units Business Inside Planning Strategy And Efforts Performance Corporation” (study Terapan On The Industrial Energy Electric In Jayapura and Abepura) as objek research is customer PT. PLN di Jayapura and Abepura, a number of 121 respondent. instrument analysis use in research is ‘structural equation modeling’ (SEM) where subject to change indogen laten in model this is intensity planning strategic and performance company and statistical variable eksogen laten is factor managerial, factor environmental, and factor organizational manager encode do with support software Amos 5.01.

Several innovation important from research this between its : all hypothesis raise accept, which cover hypothesis EKS1 to ENDO2, EKS2 to ENDO2, EKS3 to ENDO2 and ENDO2 to ENDO1 valuable positive meaning sence factor managerial in significant, influential positive to intensity planning strategic and also factor environment also in significance influential positive to intensity planning strategic and finally intesitas planning strategic influential positive and significance to performance company.

Aspect managerial important for PT.PLN to pay attention some indicators in research this so that performance take care story first, to kontruk factor managerial pursuant to koefisien estimasi the is at kontruk, hence indicator become prioritas kebijakan his start from membership manager, catch up confidence manager and last profesionalitas staff.

Limitation research this happened at instant encoding for processing, especially concerning the duration time require to licensing, admission filling questioner and tabulation, remember is some reply at questioner which less consistent.

**Keywords:** *Intensity planning Strategy, Performance Corporation, Managerial, Environmental, Organization.*

*\*) Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ottow dan Geissler Jayapura*

## Abstrak

Penelitian ini mengambil judul “Analisis Peran Pengelola Unit Bisnis Dalam Perencanaan Strategis dan Upaya Pencapaian kinerja Perusahaan ( Studi Terapan dalam Industri Energi Listrik di Jayapura dan Abepura )”. Sebagai obyek penelitian adalah para Pelanggan PT.PLN di Jayapura dan Abepura, sejumlah 121 responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah ‘Structural equation modeling’ (SEM) dimana Variabel endogen laten dalam model ini adalah intensitas perencanaan strategis dan kinerja perusahaan, dan variabel eksogen laten adalah faktor manajerial, faktor lingkungan, dan faktor organisasi. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan software AMOS 4.01.

Beberapa temuan penting dari penelitian ini diantaranya : Semua hipotesis yang diajukan diterima, yang meliputi hipotesis EKS1 terhadap ENDO2, EKS2 terhadap ENDO2, EKS3 terhadap ENDO2 dan ENDO2 terhadap ENDO1 yang bernilai positif. Artinya, faktor manajerial secara signifikan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis, demikian pula faktor lingkungan juga secara signifikan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis, serta faktor organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis, dan akhirnya intensitas perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Aspek manajerial Penting bagi PT. PLN untuk memperhatikan beberapa indikator dalam penelitian ini agar kinerja perusahaan meningkat. Pertama, untuk konstruk faktor manajerial, berdasarkan koefisien estimasi yang ada pada konstruk ini, maka indikator yang menjadi prioritas kebijakannya dimulai dari keahlian manajer, disusul keyakinan manajer dan terakhir profesionalitas staff.

Keterbatasan penelitian ini terjadi pada saat pendataan, terutama menyangkut lamanya waktu yang dibutuhkan untuk perijinan, pengisian kuesioner dan tabulasi, mengingat ada beberapa jawaban pada kuesioner yang kurang konsisten.

**Kata Kunci:** *Intensitas Perencanaan Strategis, Kinerja perusahaan, Manajerial, lingkungan, Organisasi.*

### 1. Pendahuluan

Untuk menjual listrik kepada pelanggan, dalam organisasi PLN dikelompokkan menjadi beberapa fungsi, antara lain fungsi pembangkit & penyalur, dan fungsi distribusi. Yang berhubungan langsung dengan pelanggan adalah fungsi distribusi. Fungsi Distribusi menjual listrik kepada pelanggan dengan tarif yang telah ditetapkan dan disetujui oleh Pemerintah dan DPR. Sementara harga beli ditetapkan oleh Kantor PT.PLN Pusat sebagai harga transfer yang harus dibayar oleh fungsi distribusi kepada pembangkit dan penyalur. Namun perlu diketahui bahwa dalam menetapkan harga transfer ini fungsi distribusi tidak dilibatkan, artinya tidak memiliki *bargaining power* dalam penentuan besarnya harga transfer, meskipun bertindak sebagai pembeli.

Pendapatan yang diperoleh fungsi distribusi adalah melalui penjualan listrik kepada pelanggan. Pelanggan membayar pemakaian kWh berdasarkan tarif yang berlaku. Dalam penetapan tarif ini PT.PLN menggolongkan pelanggannya berdasarkan daya listrik yang dipakai oleh pelanggan, pengelompokan tarif ini tampaknya menganut konsep segmentasi

pasar. Idealnya, tarif yang ditetapkan ini harus lebih tinggi dari harga transfer, sedangkan harga transfer yang ditetapkan harus lebih tinggi dari harga pokok produksi (HPP) atau harga beli, dengan demikian PT.PLN dapat memperoleh keuntungan dari selisih harga tersebut.

Pada kenyataannya diantara golongan tarif ini terdapat segmen pelanggan yang membayar lebih kecil dari harga transfer, jika jumlah pelanggan ini semakin besar, maka jumlah rugi akan menjadi semakin besar pula. PT.PLN Cabang Jayapura dan Abepura, dan PT.PLN Unit Bisnis Distribusi Papua. Hal yang demikian ini seharusnya tidak akan terjadi bilamana Head Quarter memberikan kesempatan kepada PT.PLN Unit Bisnis Distribusi untuk terlibat dalam penentuan harga transfer. Walaupun mungkin PT.PLN secara keseluruhan masih tetap menderita kerugian yang sama, namun setidaknya keuntungan atau kerugian yang ada pada setiap Unit Bisnis mencerminkan kinerja yang sebenarnya.

Dari sudut pandang manajemen strategik, penetapan tarif dan penetapan harga transfer memiliki peranan dalam perencanaan strategis perusahaan. Namun disadari bahwa intensitas perencanaan strategis perusahaan tidak hanya dapat dipandang dari salah satu aspek atau satu faktor saja. Dalam menetapkan tarif maupun harga pokok penjualan diperlukan suatu tingkat keahlian dibidang itu. Hal ini mengandung arti bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik diperlukan keahlian manajemen sesuai bidangnya.

Belum lama ini PT.PLN juga telah melaksanakan restrukturisasi dibidang organisasi, bahkan sampai saat ini pelaksanaan restrukturisasi ini masih berlangsung dan belum final. Struktur organisasi dan Sumber Daya Manusia di PT.PLN mengalami perubahan secara cepat, konsekuensi logis dengan adanya restrukturisasi ini antara lain adalah rasionalisasi pegawai. Namun demikian sejauh ini PT PLN tidak melakukan pengurangan pegawai secara drastis. Yang dilakukan adalah realokasi pegawai. Jika terjadi pemutusan hubungan kerja, hal itu ditempuh dengan cara yang alamiah, artinya pegawai diberi tawaran untuk memilih, terus bekerja atau mengundurkan diri. Bagi yang mengundurkan diri tetap memperoleh hak-haknya sesuai aturan yang berlaku. Dengan demikian pegawai yang mengundurkan diri tidak merasa adanya pemutusan hubungan kerja secara paksa.

Demikian pula dibidang permodalan, sebagai akibat kerugian yang diderita secara berurutan-turut tiga-empat tahun terakhir ini, struktur modal PT PLN mengalami penurunan sehingga menunjukkan angka negatif. Untuk mengatasi hal ini PT. PLN telah melakukan revaluasi terhadap asset yang dimiliki, sehingga modal menunjukkan angka positif. Semua ini dilakukan juga dalam rangka upaya pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik. Apakah Manajemen PT PLN (Persero) memiliki keyakinan dan keahlian yang cukup untuk mendukung terciptanya intensitas perencanaan strategis yang mampu menciptakan kinerja perusahaan yang baik. Demikian pula faktor lingkungan yang kompleks dan berubah secara cepat, serta faktor organisasi yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, apakah diperhatikan dalam proses perencanaan strategis yang *'intensify'*. Apakah faktor-faktor tersebut mendapatkan perhatian yang cukup dalam proses perencanaan strategis, dan apakah proses perencanaan strategis mendapatkan intensitas yang cukup. Untuk mengetahui hubungan faktor-faktor diatas perlu dilakukan penelitian yang akan dapat menjawab permasalahan yang ingin dibahas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan mengkaitkan intensitas perencanaan strategis dengan kinerja perusahaan, dengan memperhatikan faktor-faktor manajerial, lingkungan, dan organisasi.

## 2. Telaah Pustaka

### 2.1 Faktor manajerial.

Yang ingin diketengahkan dalam tulisan ini ialah, bahwa sejauh mana atau pada tingkat yang mana para manajer terkait dalam proses perencanaan strategis, baik secara formal maupun informal, pada faktor manajerial tertentu. Meskipun sebenarnya terdapat beberapa faktor penentu intensitas perencanaan strategis, namun dalam tulisan ini mengambil kesimpulan dari beberapa studi yang dapat menunjukkan bahwa keahlian perencanaan strategis dan keyakinan atas hubungan perencanaan dengan kinerja, adalah merupakan faktor penentu utama.

- *Keahlian Perencanaan Strategis.*

Sebagaimana yang digunakan sebagai rujukan oleh Hopkins and Hopkins (1997), beberapa pendapat antara lain Steiner (1979) menjelaskan bahwa kinerja keuangan yang unggul pada perusahaan-perusahaan tidak merupakan hasil langsung dari perencanaan strategis, tetapi merupakan hasil dari keseluruhan kemampuan manajerial dalam suatu perusahaan.

- *Keyakinan Perencanaan-Kinerja.*

John A. Pearce II, Elizabeth B. Freeman, dan Richard B. Robinson, Jr, (1987) menyatakan bahwa beberapa usaha untuk menduga kualitas hasil perencanaan formal lebih dulu mengukur dampak yang dimiliki didalam pasar yang akan dibuat. Dari pengamatan secara induktif, jika kualitas perencanaan tinggi menghasilkan kinerja keuangan pada tingkat yang tinggi, hal itu akan sangat penting untuk menentukan karakteristik daripada perencanaan strategis yang menghasilkan keduanya, yakni kualitas yang tinggi dan perencanaan yang efektif. Hopkins and Hopkins (1997), juga merujuk pendapat Eastlack dan Mc Donald (1970) yang mendapati bahwa terdapat kinerja yang lebih baik pada perusahaan dimana para manajernya sangat terlibat dalam proses perencanaan strategis. Dalam penemuan mereka tidak membuktikan bahwa hasil-hasil perencanaan strategis dalam kinerja keuangan yang unggul, tetapi penemuan tersebut menunjukkan bahwa para manajer meyakini adanya perencanaan strategis menghasilkan cukup keuntungan pada perusahaan mereka. Oleh karenanya mereka mencurahkan sebagian besar waktu mereka untuk menjalani proses tersebut dengan intensitas yang lebih besar.

### 2.2 Faktor Lingkungan.

Hubungan antara kondisi lingkungan dengan strategi telah diajukan oleh banyak studi, Blau dan Schoenherr (1971); Grinyer dan Yasai Ardekani (1981); Pearce, Freeman, dan Robinson (1987); Pearce, Robbins, dan Robinson (1987) dirujuk oleh Hopkins and Hopkins (1997). Studi-studi ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan mempunyai pengaruh atas aktivitas organisasi, termasuk luasnya organisasi terkait dalam proses pembuatan strategi. Alur penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan perubahan menampilkan kondisi yang demikian itu, dan pada kedua kondisi ini dapat menjadi determinan yang terkuat daripada intensitas perencanaan strategis.

- *Kompleksitas dan Perubahan.*  
Kompleksitas lingkungan mengacu pada heterogenitas dan konsentrasi elemen-elemen lingkungan eksternal perusahaan itu, Keat dan Hitt (1988). Apa yang tersirat disini adalah bahwa perusahaan-perusahaan harus mempertimbangkan jumlah, keragaman, dan penyebaran elemen-elemen dalam lingkungan mereka pada saat mereka merumuskan strategi; Dess dan Beard (1984).
- *Pengaruh-pengaruh interaktif lingkungan.*  
Secara logis, seseorang mungkin mengharapkan tingkat keahlian perencanaan strategis yang tinggi pada perusahaan dimana lingkungan tempat perusahaan itu beroperasi dianggap sangat kompleks dan bervariasi, serta dimana keyakinan-keyakinannya sangat kuat, sehingga perencanaan strategis menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul.. Disamping pemikiran tersebut, literatur yang terkait dengan strategi menunjukkan bahwa hubungan diantara faktor-faktor ini mungkin bukan hubungan yang positif.

### **2.3 Faktor Organisasi.**

Sesuai yang dipaparkan oleh Hopkins and Hopkins (1997), bahwa menurut Colon (1982), dalam studinya mengenai perusahaan-perusahaan non keuangan menemukan bahwa kompleksitas struktural (yang disebabkan karena meningkatnya keanekaragaman) dan ukuran merupakan penentu utama mengapa organisasi terikat dalam perencanaan strategis. Lenz (1981) juga menunjukkan bahwa kompleksitas struktural dapat mempengaruhi penyesuaian strategis, sebaliknya, mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor organisasi ini juga diajukan sebagai faktor penentu pada tingkat dimana perusahaan terikat dalam proses perencanaan strategis. Dalam studi-studi pada industri perbankan, sebagai contoh, telah ditemukan bahwa ketika bank memperluas pasar regionalnya dan dalam lini bisnis yang berbeda, mereka tumbuh pada keduanya baik dalam ukuran maupun kompleksitas ukuran Gup dan Whitehead (1980); Wood (1980).

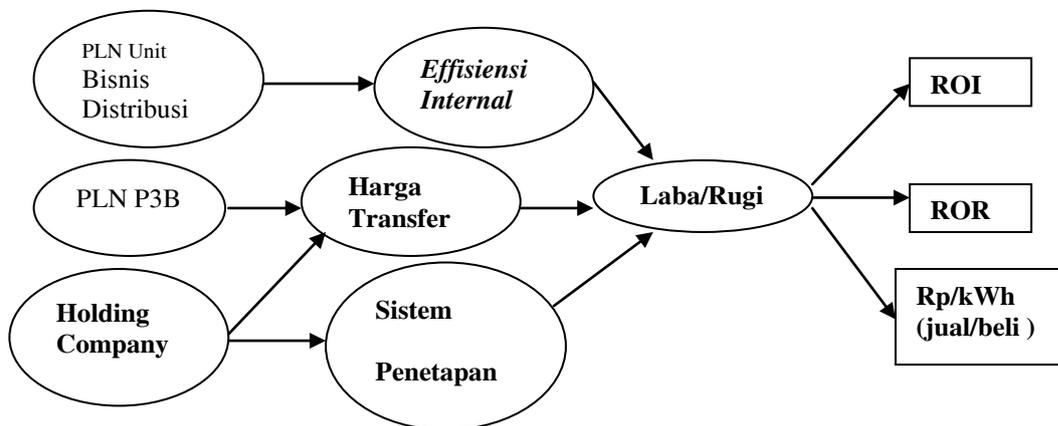
### **2.4 Intensitas Perencanaan Strategis.**

Sebagai dasar pengukuran untuk intensitas perencanaan strategis mendasari atas kajian yang dilakukan oleh Armstrong (1982) terhadap 12 studi tentang perencanaan strategis, sebagaimana dikutip oleh Hopkin and Hopkins (1997). Kajian yang dilakukan mencakup pengujian secara mendetail terhadap komponen-komponen yang ada dalam proses perencanaan strategis. Komponen-komponen yang dimaksud adalah: misi, tujuan, analisis lingkungan internal dan eksternal, alternatif-alternatif strategis, implementasi strategi, dan pengendalian strategi yang diimplementasikan itu. Armstrong menggunakan rating para ahli untuk menguji hasil kinerja perusahaan menggunakan komponen-komponen ini dalam proses perencanaan strategisnya.

### **2.5 Kinerja Perusahaan.**

Untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan unik mengenai kinerja perusahaan yang diteliti (dalam hal ini adalah perusahaan listrik milik negara), diambil lima ukuran yang digunakan untuk kinerja perusahaan, yakni :

1. SAIDI (*System average interuption duration index*), adalah suatu angka relatif yang menunjukkan lamanya terjadi gangguan padam aliran listrik.
2. SAIFI (*System average interuption freqwention index*), adalah suatu angka relatif yang menunjukkan seringnya terjadi gangguan padam aliran listrik.
3. Losses, adalah pengukuran kinerja perusahaan dengan mengukur rugi-rugi yang diderita PT.PLN yang disebabkan karena kehilangan aliran listrik. Hal ini dapat diketahui dengan cara membandingkan antara kWh yang diterima dari P3B dengan kWh yang terjual kepada pelanggan; dari sini diketahui bahwa kWh yang terjual kepada pelanggan *pasti* lebih kecil dari kWh yang diterima dari PLN P3B.
4. ROR atau Rate of Return, yakni pengukuran kinerja keuangan yang lazim digunakan oleh perusahaan, yang dihitung dari laba bersih dibanding dengan asset bersih. Formula yang digunakan di PT.PLN adalah sebagai berikut:  $\frac{\text{laba}}{\text{rugi Operasi selama periode}} \times 100\% = \dots\dots\dots\% \cdot \frac{1}{2}$  (Aktiva Tetap Oprs bersih awal+akhir)  
Pemilihan ukuran ini didasarkan pada modifikasi pendapat Earle dan Mendelson (1991 : 50) yang menyatakan bahwa ukuran pokok untuk kekuatan suatu institusi keuangan manapun bukanlah ukuran assetnya, jumlah kantor cabangnya, atau kehebatan elektroniknya. Ukuran yang nyata adalah kembalian modal pemegang sahamnya (ROE). Oleh karena pemilik modal PT.PLN adalah Pemerintah, maka sebagai pembanding digunakan asset perusahaan.
5. Umur Piutang, ukuran kinerja ini termasuk yang dominan di PLN. Hal ini karena penjualan tenaga listrik kepada para pelanggannya diperlakukan secara kredit. Penjualan kredit ini tidak lepas dari 'billing system' yang diterapkan di PLN, yakni para pelanggan menikmati dulu aliran listriknya, kemudian PLN melakukan pengukuran pemakaian kWh dalam satu periode bulanan, dan selanjutnya dibuatlah rekening tagihan, yang ditagih pada bulan berikutnya.

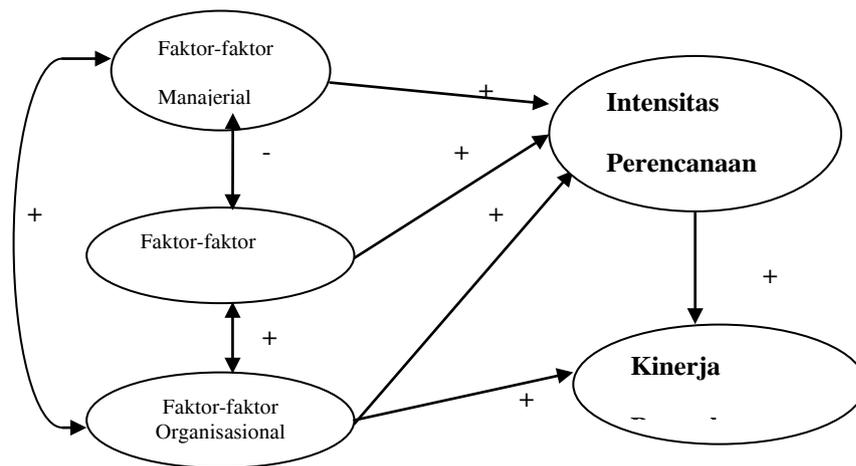


Bagan 1 : Model hubungan penetapan harga transfer, tarip, dan kinerja keuangan PLN.

Dengan bantuan ilustrasi tersebut diatas dapat kita melihat tidak ada kekuatan pengaruh PLN Unit Bisnis terhadap penetapan harga transfer dan penetapan tarip yang bersifat strategis. Dilihat dari ketidakterikatannya terhadap penentuan harga transfer, akan dapat diduga bahwa faktor-faktor manajerial, lingkungan, dan organisasi di PLN Unit Bisnis tidak terikat dengan intensitas yang kuat terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan.

Sebagai pedoman dalam tulisan ini adalah bahwa intensitas perencanaan strategis dipengaruhi oleh faktor-faktor manajerial, lingkungan, dan organisasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Bagan 2 merangkum pedoman ini dalam bentuk diagram sebab akibat; hubungan dalam bagan ini adalah sebagai berikut: (1) faktor-faktor manajerial, lingkungan, dan organisasi seluruhnya diharapkan mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh langsung terhadap intensitas dimana perusahaan terlibat dalam proses perencanaan strategis; dan (2) faktor-faktor organisasi dan intensitas perencanaan strategis diharapkan mempunyai hubungan yang positif, dan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Berikut ini adalah model sederhana hubungan antara perencanaan dengan kinerja perusahaan:



Bagan 2 : Model hubungan antara perencanaan dengan kinerja perusahaan.

## 2.6. Hipotesis.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### **Hipotesis 1:**

*Faktor-faktor manajerial, lingkungan, dan organisasi semuanya diharapkan mempunyai hubungan yang positif, berdampak langsung atas intensitas dimana perusahaan terkait dalam proses perencanaan strategis.*

### **Hipotesis 2:**

*Faktor-faktor organisasi dan intensitas perencanaan strategis diharapkan mempunyai hubungan positif dan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan.*

## 3. Metode Penelitian

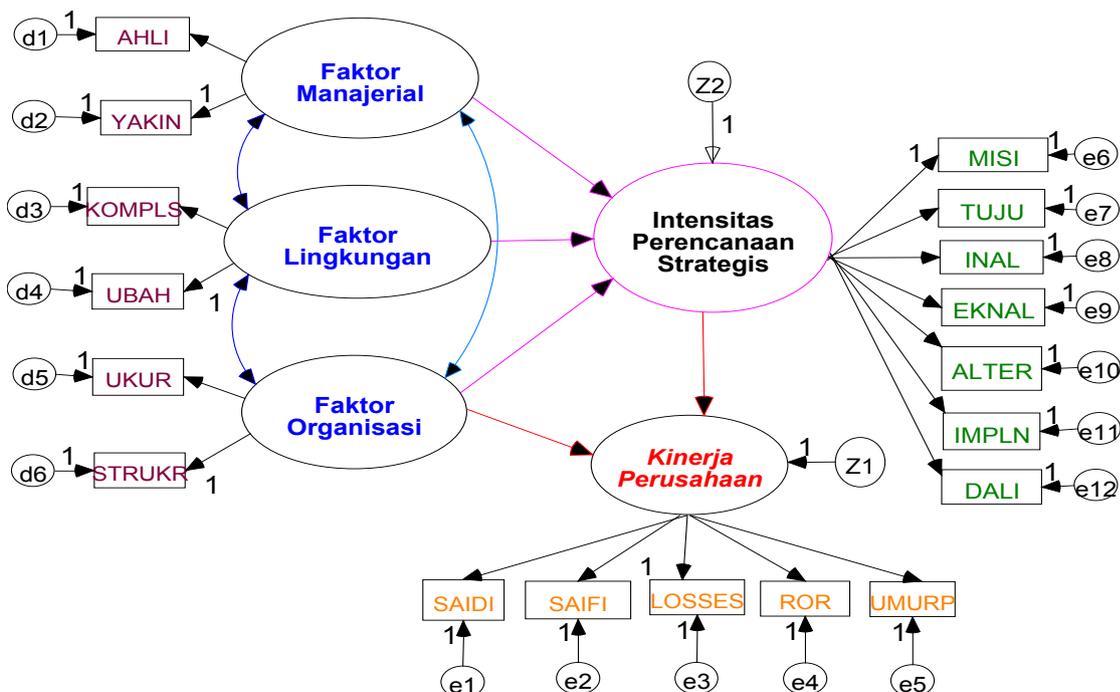
Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data primer maupun sekunder. Data Primer, diperoleh melalui Questionair yang ditujukan kepada para manajer Unit Bisnis Strategis dan manajer Unit Pelayanan Pelanggan, yang jumlahnya tidak kurang dari 121 responden atau lebih. Dari jumlah responden sebanyak itu diyakini akan dapat diterima kembali oleh peneliti sebesar 99% dari responden.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dan data sekunder yang digunakan untuk melengkapi hasil-hasil analisis data primer. Sumber data primer diperoleh dari para manajer PT.PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi (UBD) Papua Sumber data sekunder diperoleh dari kantor UBD yang berkedudukan di kota Jayapura dan Abepura, Papua.

Data kualitatif digunakan untuk menguji model penelitian, yakni data yang menilai subyektifitas responden terhadap suatu kejadian atau peristiwa; jenis data yang dikemukakan terungkap dalam dua titik ekstrim yang berbeda atau bertolak belakang. Pengukuran yang digunakan adalah skala likert mulai dari titik sangat tidak setuju (ekstrim negatif) sampai dengan sangat setuju (ekstrim positif) dalam rentang skor nilai 1 sampai dengan 10.

Data yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah data sekunder yang telah tersedia secara periodik, antara lain : SAIDI, SAIFI, LOSSES, ROR/ROI, dan UMUR PIUTANG.

### Implementasi Teknik.



#### Keterangan :

**Faktor Manajerial**, tingkat keahlian dan keyakinan manajer yang dapat mempengaruhi intensitas perencanaan strategis perusahaan, variabel dimensi :

- 1.(x01) AHLI = keahlian manajer.
- 2.(x02) YAKIN = keyakinan manajer

**Faktor Lingkungan**, peranan lingkungan perusahaan yang dirasakan dapat mempengaruhi intensitas perencanaan strategis, variabel dimensi :

- 1.(x03) KOMPLS = tingkat kerumitan lingkungan.
- 2.(x04) UBAH = lingkungan yang cepat berubah

**Faktor Organisasi**, ukuran dan struktur organisasi yang berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategis, variabel dimensi :

- 1.(x05) UKUR = besar atau kecilnya organisasi perusahaan.
- 2.(x06) STRUKR = kompleksitas struktur organisasi.

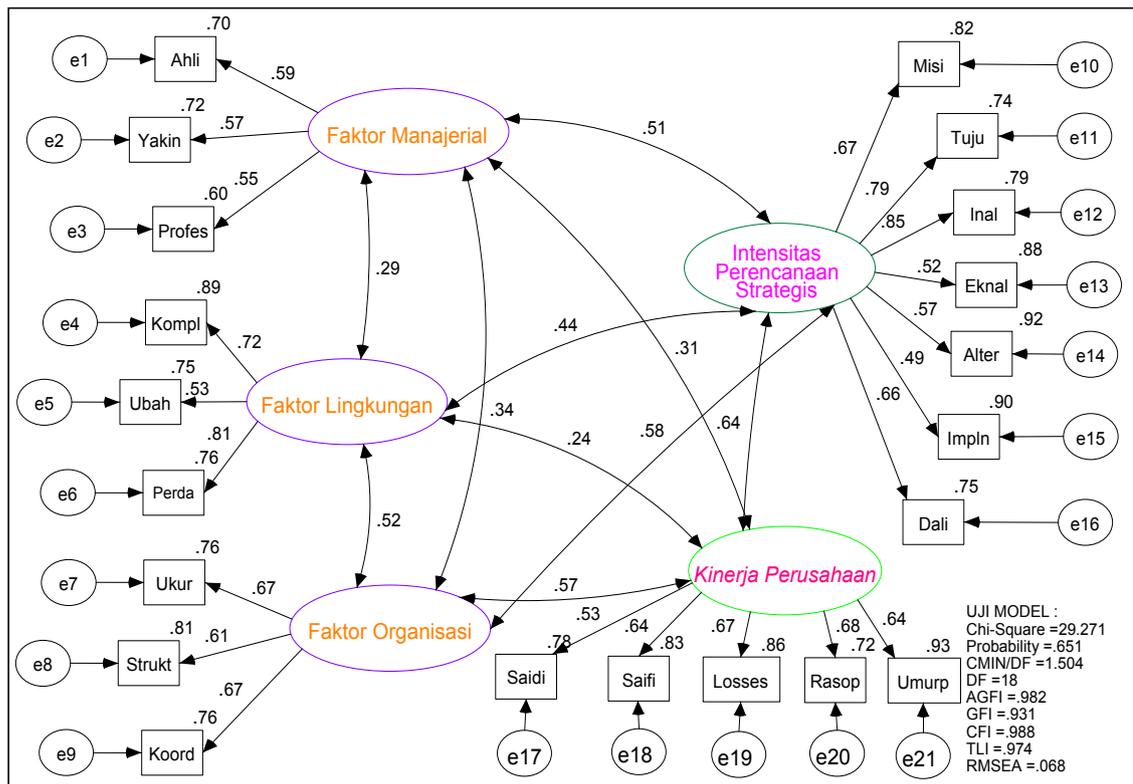
**Intensitas Perencanaan Strategis**, tingkat intensitas yang diberikat oleh manajer dalam proses perencanaan strategis, variabel dimensi :

- 1.(y06) MISI = arti pentingnya misi perusahaan.
- 2.(y07) TUJU = tujuan perusahaan.
- 3.(y08) INAL = internal analisis
- 4.(y09) EKNAL = eksternal analisis
- 5.(y10) ALTER = alternatif-alternatif
- 6.(y11) IMPLN = implementasi
- 7.(y12) DALI = pengendalian

**Kinerja Perusahaan**, ukuran baik atau buruknya kinerja perusahaan, variabel dimensi :

- 1.(y01) SAIDI = System Average Interruption Duration Index.
- 2.(y02) SAIFI = System Average Interruption Frequention Index.
- 3.(y03) LOSSES = Rugi-kWh
- 4.(y04) ROR = Rate of Return.
- 5.(y05) UMURP = Umur piutang.

Gambar 4.1  
Confirmatory Factor Analysis



Hasil komputasi program AMOS tersebut, dapat dilakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Adapun hasil interpretasi sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Goodness of Fit Index

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	Diharapkan kecil	29,271	BAIK
Probability	$\geq 0.05$	0,651	BAIK
GFI	$\geq 0.90$	0,931	BAIK
AGFI	$\geq 0.90$	0,982	BAIK
CFI	$\geq 0.95$	0,988	BAIK
TLI	$\geq 0.95$	0,974	BAIK
RMSEA	$\leq 0.08$	0,068	BAIK
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,504	BAIK

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikan sebesar 0.651 hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian Confirmatory Factor Analysis pada pengukuran model diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima.

1. Apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki, ternyata nilai Critical Ratio sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. Critical Ratio atau C.R. yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan pada taraf signifikan 5% dan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.
2. Regression Weight konstruk eksogen dan konstruk endogen menunjukkan bahwa faktor loading masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,40, karena menurut Hair (1995) syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika loading factor-nya lebih dari 0.4. Terlihat dari hasil perhitungan bahwa, loading factor dari semua variabel indikator signifikan. Hal ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini.

Tabel 4.3  
Standardized Regression Weight  
Confirmatory Factor Analysis

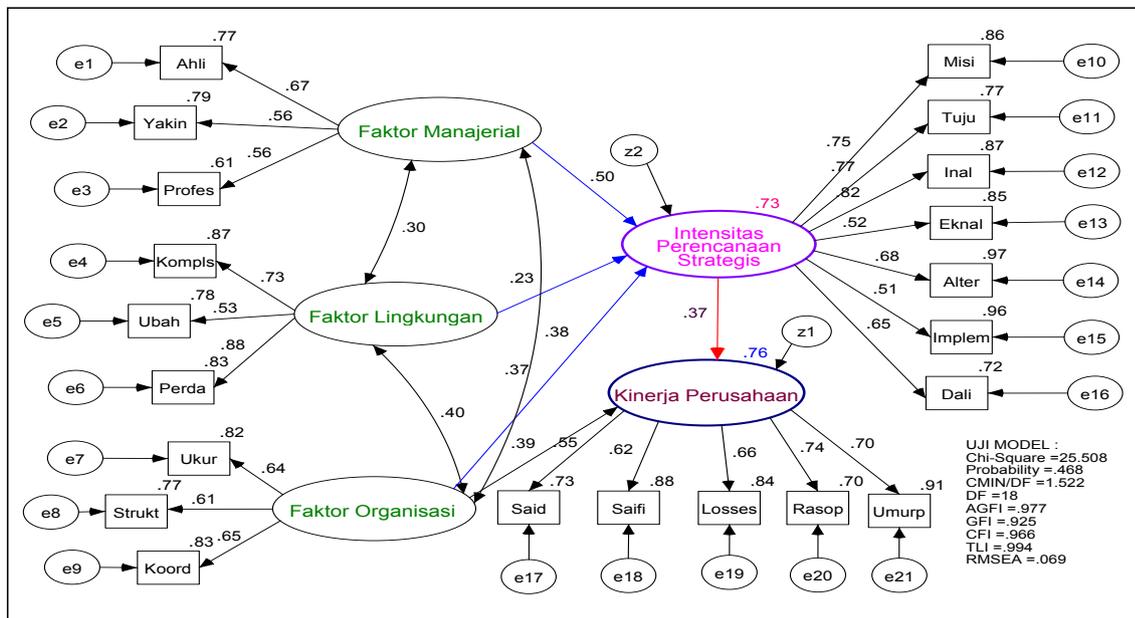
REGRESSION WEIGHT	ESTIMATE	S.E.	C.R.
EKS1 -----> X1	0,495	0,208	2,376
EKS1 -----> X2	1,067	0,248	4,302
EKS1 -----> X3	1,000		
EKS2 -----> X4	3,281	1,727	1,900
EKS2 -----> X5	2,727	1,476	1,847
EKS2 -----> X6	1,000		
EKS3 -----> X7	0,627	0,231	2,721
EKS3 -----> X8	1,067	0,266	4,014
EKS3 -----> X9	1,000		
ENDO2-----> X10	1,000		
ENDO2 -----> X11	0,855	0,512	1,670
ENDO2 -----> X12	1,202	0,643	1,869
ENDO2-----> X13	1,938	0,895	2,166
ENDO2 -----> X14	1,976	0,899	2,199
ENDO2-----> X15	1,817	0,850	2,136
ENDO2-----> X16	2,451	1,090	2,249
ENDO1-----> X17	5,014	5,443	0,921
ENDO1-----> X18	5,624	6,071	0,926
ENDO1 -----> X19	5,954	6,422	0,927
ENDO1 -----> X20	3,754	4,117	0,912
ENDO1 -----> X21	1,000		

Dari Confirmatory Factor Analysis terhadap konstruk-konstruk eksogen, terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1.96 untuk taraf signifikan 5%.

#### 4. Analisis Structural Equation Model (SEM)

Setelah model melalui proses analisis *Structure Equation Model* penelitian, maka selanjutnya dilakukan analisis terhadap *full model* dengan menggunakan SEM. Hasil analisis terhadap *full model* dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.7 sebagai berikut:

Gambar 4.4  
Structural Equation Model



Tabel 4.5  
Standardized Regression Weight  
Structural Equation Model

REGRESSION WEIGHT	ESTIMATE	S.E.	C.R.
EKS1 → ENDO2	5,089	47,470	4,107
EKS2 → ENDO2	1,827	17,807	4,107
EKS3 → ENDO2	1,008	6,795	3,148
ENDO2 → ENDO1	0,147	0,192	4,765
EKS3 → ENDO1	0,073	0,091	4,807
EKS1 -----> X1	0,486	0,210	2,308
EKS1 -----> X2	1,035	0,251	4,130
EKS1 -----> X3	1,000		
EKS2 -----> X4	3,786	2,278	4,662
EKS2 -----> X5	3,060	1,883	5,625
EKS2 -----> X6	1,000		
EKS3 -----> X7	0,642	0,235	2,738
EKS3 -----> X8	1,080	0,268	4,037
EKS3 -----> X9	1,000		
ENDO2-----> X10	1,000		

ENDO2 -----> X11	0,935	0,561	4,668
ENDO2 -----> X12	1,252	0,691	4,812
ENDO2-----> X13	2,014	0,969	2,080
ENDO2 -----> X14	2,082	0,985	2,113
ENDO2-----> X15	1,974	0,953	2,072
ENDO2-----> X16	2,505	1,166	2,147
ENDO1-----> X17	5,413	6,198	2,873
ENDO1-----> X18	5,684	6,487	2,876
ENDO1 -----> X19	6,154	7,016	2,877
ENDO1 -----> X20	4,093	4,726	2,866
ENDO1 -----> X21	1,000		

Dari *full model Structural Equation Model* terhadap konstruk-konstruk eksogen, terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1.96 untuk taraf signifikan 5%.

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah evaluasi asumsi-asumsi aplikasi SEM. Adapun langkah-langkah tersebut adalah: (1) Normalitas Data, dan (2) Uji Outliers (Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas, Pengujian Terhadap Nilai Residual, Evaluasi Kriteria Goodness of Fit, Evaluasi atas Regression Weight untuk Uji Kualitas, dan Uji Reliability dan Variance Extract).

**a) Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM**

Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM berupa teknik statistik yang digunakan, pengembangan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini, pengujian model SEM secara penuh atau *full Structural Equation Modelling Construction*.

**b) Normalitas Data**

Hasil uji Univariate dan multivariate terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 4.0. hasil dari analisis seperti tersaji didalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6  
Normalitas Data

	SKEW	C.R.	KURTOSIS	C.R.
X1	-0,113	-0,484	-0,786	-1,684
X2	-0,455	-1,947	-0,756	-1,618
X3	-0,443	-1,896	-0,774	-1,657
X4	-0,315	-1,349	-0,888	-1,901
X5	-0,606	-1,596	-0,729	-1,560
X6	-0,574	-2,457	-0,421	-0,901
X7	-0,105	-0,451	-0,712	-1,523
X8	-0,537	-2,301	-0,363	-0,777
X9	-0,196	-0,840	-0,911	-1,950
X10	-0,326	-1,396	-1,396	-2,023

X11	-0,133	-0,572	-0,572	-1,380
X12	-0,308	-1,320	-1,320	-1,793
X13	-0,288	-1,234	-0,975	-2,088
X14	-0,059	-0,251	-0,831	-1,780
X15	-0,193	-0,828	-0,931	-1,993
X16	-0,248	-1,062	-0,978	-2,093
X17	-0,647	-1,768	-0,471	-1,007
X18	-0,500	-2,139	-0,602	-1,289
X19	-0,440	-1,884	-0,626	-1,341
X20	-0,322	-1,380	-0,622	-1,333
X21	-0,365	-1,562	-0,760	-1,627
Multivariate			1,359	0,904

Dengan menggunakan kriteria Critical ratio sebesar 2.58 pada tingkat signifikan 5% dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal karena harga CR Skew berada pada harga range antara  $\pm 2.58$ . Uji normalitas ini terdiri dari uji normalitas tunggal maupun normalitas multivariat, dimana dalam uji normalitas multivariat beberapa variabel secara bersama-sama dalam analisis akhir.

#### **Uji Outliers**

Outliers adalah data observasi yang muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al., 1995). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair, et al., 1995).

#### **Univariate Outliers**

Mendeteksi adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam standard score atau yang biasa disebut 1,00 (Hair, et al., 1995). Observasi-observasi yang memiliki Z score  $> 3,0$  dikategorikan outliers. Pengujian univariate outliers ini dilakukan perkonstrak variabel dengan program SPSS Versi 10, hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7  
Uji Outliers

	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation
Zscore(X1)	180	-2,28112	2,06875	1,00
Zscore(X2)	180	-2,17362	2,10967	1,00
Zscore(X3)	180	-1,00201	2,02161	1,00
Zscore(X4)	180	-2,07072	1,91241	1,00
Zscore(X5)	180	-2,01510	1,75022	1,00
Zscore(X6)	180	-2,39775	1,79366	1,00
Zscore(X7)	180	-1,85445	1,99936	1,00
Zscore(X8)	180	-2,79877	1,80714	1,00
Zscore(X9)	180	-2,10399	2,27452	1,00

Zscore(X10)	180	-2,75805	2,17132	1,00
Zscore(X11)	180	-2,14823	1,93942	1,00
Zscore(X12)	180	-2,28841	2,01621	1,00
Zscore(X13)	180	-2,96194	0,86728	1,00
Zscore(X14)	180	-2,77885	0,82867	1,00
Zscore(X15)	180	-2,31822	0,91962	1,00
Zscore(X16)	180	-1,17595	0,87464	1,00
Zscore(X17)	180	-2,13760	2,40967	1,0
Zscore(X18)	180	-2,39988	2,42765	1,00
Valid N (listwise)	180			

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers dapat diketahui bahwa harga Z berada pada harga range  $\pm 3$ . Jadi tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis ini.

### **Multivariate Outliers**

Evaluasi terhadap adanya multivariate outliers perlu dilakukan, sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya outliers pada tingkat univariate, namun diantara observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah digabungkan dalam suatu model struktural. Jarak Mahalanobis tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al., 1995; Tabachnick dan Fidel, 1996 dalam Ferdinand, A.T., 2000). Uji terhadap multivariate outliers dilakukan dengan 5 variabel bebas yaitu  $\chi^2(21;0.005)=41,4010$ , Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai mahalobis distance yang lebih besar dari 41,4010 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan multivariate outliers. Namun dalam hal analisis ini outliers yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak terdapat alasan khusus dari profil responden tersebut yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, A.T., 2000).

### **Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas**

Dengan menggunakan AMOS 4.0 uji ini dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas. Hasil dari penganalisaan dengan AMOS 4.0, didapat determinan matriks kovarian sample sebesar.

**Nilai Determinan Matrik Kovarian 2,5104e+014**

Hasil ini mengidentifikasi nilai yang jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian layak untuk digunakan.

### **1) Pengujian Terhadap Nilai Residual**

Pengujian terhadap nilai residu mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residu yang ditetapkan adalah 2.58, pada taraf signifikan 1% (Hair, et al.1995). Sedangkan standard residual data penelitian ini yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada tabel 4.8

Tabel 4.8  
Standardized Residual Covariances

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X17
X1	0.000						
X2	-0.269	0.000					
X3	-0.287	0.191	-0.000				
X4	0.226	-0.352	0.027	0.000			
X5	-0.090	-0.179	0.887	0.018	0.000		
X6	0.484	-1.024	0.420	-0.640	1.213	-0.000	
X17	-0.274	1.830	0.006	0.772	1.396	-0.621	-0.000
X18	-0.030	0.705	1.314	-0.179	-2.043	0.140	-0.302
X19	0.848	0.174	-0.029	-0.867	-1.609	-1.519	-0.399
X20	0.808	-0.274	0.383	0.772	-0.501	0.140	-0.479
X21	1.954	-1.046	0.046	-0.511	-0.515	0.443	-1.477
X16	1.258	-1.268	0.203	0.465	-0.934	-0.014	1.869
X15	0.975	-0.672	0.033	1.171	-0.616	0.246	-1.735
X14	-0.528	-2.016	1.075	-0.154	0.453	-0.666	0.116
X13	-1.851	-0.313	0.621	-0.236	-0.234	1.745	-0.091
X12	-0.282	-0.360	0.730	-0.203	-0.950	1.373	0.797
X11	1.014	1.391	0.272	-0.412	-1.773	0.122	0.649
X10	0.322	1.597	1.252	-0.327	2.998	0.691	2.824
X7	1.007	0.093	0.355	0.814	-0.527	0.704	-0.070
X8	0.098	-0.761	-0.836	-0.661	-0.686	0.682	1.657
X9	0.109	1.133	-0.796	1.337	-1.297	0.881	0.950

	X18	X19	X20	X21	X16	X15	X14
X18	-0.000						
X19	0.549	-0.000					
X20	-0.480	0.697	-0.000				
X21	-0.628	0.093	2.334	-0.000			
X16	0.278	0.518	0.671	0.506	-0.000		
X15	-1.515	-1.361	-0.220	-0.149	-0.121	-0.000	
X14	0.128	-0.723	-0.639	0.343	-0.444	1.546	-0.000
X13	0.079	0.412	0.630	0.277	-0.528	0.350	-0.406
X12	0.544	-0.216	0.051	2.343	-0.389	-1.533	0.024
X11	0.809	0.399	0.467	-0.846	0.154	-0.445	-0.735
X10	0.668	1.344	0.093	-0.139	-0.192	-1.025	-0.115
X7	0.428	-0.149	0.160	1.628	0.516	0.742	-0.082
X8	0.842	-0.570	-1.482	0.022	0.974	-0.506	0.451
X9	-0.806	-0.903	-0.181	-0.018	-0.006	0.314	-0.720

	X13	X12	X11	X10	X7	X8	X9
X13	-0.000						
X12	2.351	-0.000					
X11	0.281	2.121	-0.000				
X10	0.452	-1.311	-0.358	-0.000			
X7	0.236	-1.842	-1.758	1.483	-0.000		
X8	-1.017	-0.974	1.293	0.458	-0.330	0.000	
X9	-1.145	-0.320	1.011	1.082	-0.093	0.239	0.000

## 2) Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks goodness of fit sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Goodness of Fit Index

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	Diharapkan kecil	25,508	BAIK
Probability	≥ 0.05	0,468	BAIK
GFI	≥ 0.90	0,925	BAIK
AGFI	≥ 0.90	0,977	BAIK
CFI	≥ 0.95	0,966	BAIK
TLI	≥ 0.95	0,994	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0,069	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	1,522	BAIK

Structure equation model yang digunakan, menunjukkan probabilitas sebesar 0.693. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang cukup baik. *Structure equation model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima.

Dengan demikian *Structure Equation Model* pada pengukuran model diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima. Dari hasil data diatas dapat disimpulkan bahwa model cukup baik untuk diterima untuk dimensi-dimensi faktor serta hubungan kualitas.

### 3) Evaluasi atas Regression Weights untuk Uji Kualitas

Untuk menguji hipotesa mengenai kualitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu di uji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim dalam model-model regresi. Tabel berikut menyajikan nilai-nilai koefisien nilai regresi dan t-hitung (dalam AMOS t-hitung identik dengan CR).

Tabel 4.10  
Standardized Regression Weight  
Structural Equation Model

REGRESSION WEIGHT	ESTIMATE	S.E.	C.R.
EKS1 ® ENDO2	5,089	47,470	4,107
EKS2 ® ENDO2	1,827	17,807	4,107
EKS3 ® ENDO2	1,008	6,795	3,148
ENDO2 ® ENDO1	0,147	0,192	4,765
EKS3 ® ENDO1	0,073	0,091	4,807
EKS1 -----® X1	0,486	0,210	2,308
EKS1 -----® X2	1,035	0,251	4,130
EKS1 -----® X3	1,000		
EKS2 -----® X4	3,786	2,278	4,662
EKS2 -----® X5	3,060	1,883	5,625
EKS2 -----® X6	1,000		
EKS3 -----® X7	0,642	0,235	2,738
EKS3 -----® X8	1,080	0,268	4,037
EKS3 -----® X9	1,000		
ENDO2-----® X10	1,000		
ENDO2 -----® X11	0,935	0,561	4,668
ENDO2 -----® X12	1,252	0,691	4,812
ENDO2-----® X13	2,014	0,969	2,080
ENDO2 -----® X14	2,082	0,985	2,113
ENDO2-----® X15	1,974	0,953	2,072
ENDO2-----® X16	2,505	1,166	2,147
ENDO1-----® X17	5,413	6,198	2,873
ENDO1-----® X18	5,684	6,487	2,876
ENDO1 -----® X19	6,154	7,016	2,877
ENDO1 -----® X20	4,093	4,726	2,866
ENDO1 -----® X21	1,000		

Dari tabel 4.11 dapat diketahui bahwa seluruh variabel yang ada dalam model ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikan 5% maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis-hipotesis dari penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikan sebesar 5%.

#### 4) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk, yang menunjukkan bahwa sampai dimana masing-masing indikator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk. Pengujian reliabilitas ini menggunakan dua uji yaitu:

- a. *Composite Reliability (Construct Reliability)*
- b. *Varian Extrated*

Persamaan *Construct Reliability*

$$CR = \frac{(\sum \text{Std loading})^2}{(\sum \text{Std loading})^2 + \sum E_j}$$

#### *Sum of Standardized Loadings*

EKS1	=	0,67 + 0,56 + 0,56	=	1,79
EKS2	=	0,73 + 0,53 + 0,88	=	2,14
EKS3	=	0,64 + 0,61 + 0,65	=	1,90
ENDO1	=	0,75 + 0,77 + 0,82 + 0,52 + 0,68 + 0,55 + 0,65	=	4,70
ENDO2	=	0,55 + 0,62 + 0,66 + 0,74 + 0,70	=	3,27

#### *Measurement Error Data*

EKS1	=	0,23 + 0,21 + 0,39	=	0,83
EKS2	=	0,13 + 0,22 + 0,17	=	0,52
EKS3	=	0,18 + 0,23 + 0,17	=	0,58
ENDO1	=	0,14 + 0,23 + 0,13 + 0,15 + 0,03 + 0,04 + 0,28	=	1,00
c. ENDO2	=	0,17 + 0,12 + 0,16 + 0,30 + 0,09	=	0,84

#### *Reliability Computation*

EKS1	=	$\frac{(3,58)^2}{(3,58)^2 + 0,83}$	=	0,811
EKS2	=	$\frac{(4,28)^2}{(4,28)^2 + 0,52}$	=	0,89
EKS3	=	$\frac{(3,8)^2}{(3,8)^2 + 0,58}$	=	0,86
ENDO1	=	$\frac{(9,4)^2}{(9,4)^2 + 1}$	=	0,90
ENDO2	=	$\frac{(6,54)^2}{(6,54)^2 + 0,84}$	=	0,88

### Sum Square Standard Loading

EKS1	=	0,44 + 0,31 + 0,31	=	1,06
EKS2	=	0,53 + 0,28 + 0,77	=	1,58
EKS3	=	0,40 + 0,37 + 0,42	=	1,19
ENDO1	=	0,56 + 0,59 + 0,67 + 0,27 + 0,46 + 0,26 + 0,42	=	3,23
ENDO2	=	0,30 + 0,38 + 0,43 + 0,54 + 0,49	=	2,14

### Persamaan *Varian Extract Computation*

$$CR = \frac{(\sum \text{Std loading}^2)}{(\sum \text{Std loading}^2) + \sum E_j}$$

### Variance Extract Computation

EKS1	=	$\frac{1,06}{1,06+0,83}$	=	0,56
EKS2	=	$\frac{1,58}{1,58+0,52}$	=	0,75
EKS3	=	$\frac{1,19}{1,19+0,58}$	=	0,67
ENDO1	=	$\frac{2,14}{2,14+0,84}$	=	0,76
ENDO2	=	$\frac{3,23}{3,23+1,00}$	=	0,71

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun nilai tersebut bukan nilai yang mati. Nilai dibawah 0.70 pun masih dapat diterima. Dari 5 variabel bentukan yang diuji semuanya mempunyai nilai diatas 0.7. Keseluruhan perhitungan uji realibilitas dalam penelitian ini mendapat konfirmasi bahwa pengukuran pada penelitian ini dapat diterima.

Perhitungan Variance Extract dapat dilihat pada variance extract computation, nilai variance extract yang disarankan harus lebih dari 0.5. Hasil yang diperoleh menunjukkan semua variabel bentukan mempunyai 0.5.

### Pengujian Hipotesis

Setelah melalui proses analisis konfirmatori faktor dan analisis terhadap full model dari SEM yang dapat dilihat dari gambar 4.2., keseluruhan model dapat diterima dengan cukup baik (seperti terlihat pada tabel 4.2). Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks goodness of fit model ini telah memenuhi kriteria yang diisyaratkan yaitu : Chi square = 25,508 probabilitas = 0,468; CMIN/DF = 1,522; GFI = 0,925; AGFI = 0,977; TLI = 0,994, CFI = 0,966 dan RMSEA = 0,069. Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan hasil analisis statistik yang didapat dari output program AMOS.

### **a) Pengujian hipotesis I**

Hipotesis pertama (H1) adalah; *Faktor manajerial, diharapkan mempunyai hubungan yang positif, berdampak langsung atas intensitas dimana perusahaan terkait dalam proses perencanaan strategis*. Variabel atribut Faktor Manajerial terdiri dari indikator-indikator : keahlian manajer, keyakinan manajer dan profesionalitas staff. Sedangkan variabel Intensitas Perencanaan Strategis dibentuk dari indikator arti pentingnya misi perusahaan, tujuan perusahaan, internal analisis, eksternal analisis, alternatif-alternatif, implementasi dan pengendalian. Parameter estimasi antara variabel Faktor Manajerial dengan Intensitas Perencanaan Strategis yang dibentuk menghasilkan nilai CR 4,107. Dapat dilihat bahwa nilai CR <sup>3</sup> 2,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 diterima pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian H1 yang menyatakan *Faktor manajerial, diharapkan mempunyai hubungan yang positif, berdampak langsung atas intensitas dimana perusahaan terkait dalam proses perencanaan strategis* terbukti.

### **b) Pengujian hipotesis II**

Hipotesis kedua (H2) adalah; *Faktor lingkungan, diharapkan mempunyai hubungan yang positif, berdampak langsung atas intensitas dimana perusahaan terkait dalam proses perencanaan strategis*. Variabel atribut Faktor Lingkungan terdiri dari indikator-indikator : tingkat kerumitan lingkungan, lingkungan yang cepat berubah dan peraturan pemerintah daerah. Sedangkan variabel Intensitas Perencanaan Strategis dibentuk dari indikator arti pentingnya misi perusahaan, tujuan perusahaan, internal analisis, eksternal analisis, alternatif-alternatif, implementasi dan pengendalian. Parameter estimasi antara variabel Faktor Lingkungan dengan Intensitas Perencanaan Strategis yang dibentuk menghasilkan nilai CR 4,107. Dapat dilihat bahwa nilai CR <sup>3</sup> 2,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 diterima pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian H2 yang menyatakan *Faktor lingkungan, diharapkan mempunyai hubungan yang positif, berdampak langsung atas intensitas dimana perusahaan terkait dalam proses perencanaan strategis* terbukti.

### **c) Pengujian hipotesis III**

Hipotesis ketiga (H3) adalah; *Faktor Organisasi, diharapkan mempunyai hubungan yang positif, berdampak langsung atas intensitas dimana perusahaan terkait dalam proses perencanaan strategis*. Variabel atribut Faktor Organisasi terdiri dari indikator-indikator : besar kecilnya organisasi perusahaan, kompleksitas struktur organisasi dan koordinasi antar bidang. Sedangkan variabel Intensitas Perencanaan Strategis dibentuk dari indikator arti pentingnya misi perusahaan, tujuan perusahaan, internal analisis, eksternal analisis, alternatif-alternatif, implementasi dan pengendalian. Parameter estimasi antara variabel Faktor Organisasi dengan Intensitas Perencanaan Strategis yang dibentuk menghasilkan nilai CR 3,148. Dapat dilihat bahwa nilai CR <sup>3</sup> 2,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 diterima pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian H3 yang menyatakan *Faktor Organisasi, diharapkan mempunyai hubungan yang positif, berdampak langsung atas intensitas dimana perusahaan terkait dalam proses perencanaan strategis* terbukti.

### **d) Pengujian hipotesis IV**

Hipotesis keempat (H4) adalah; *Faktor organisasi, diharapkan mempunyai hubungan positif dan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan*. Variabel atribut Faktor organisasi terdiri dari indikator-indikator : besar kecilnya organisasi perusahaan, kompleksitas struktur organisasi dan koordinasi antar bidang. Sedangkan variabel Kinerja Perusahaan

dibentuk dari indikator *Sistem Average Interruption Duration Index*, *Sistem Average Interruption Frequentation Index*, Rugi kWh, Rasio Operasi dan Umur piutang. Parameter estimasi antara variabel Faktor organisasi dengan Kinerja perusahaan yang dibentuk menghasilkan nilai CR 4,765. Dapat dilihat bahwa nilai CR  $\geq 2,00$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H4 diterima pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian H4 yang menyatakan *Faktor organisasi, diharapkan mempunyai hubungan positif dan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan* terbukti.

#### e) Pengujian hipotesis V

Hipotesis kelima (H5) adalah; *Faktor intensitas perencanaan strategis, diharapkan mempunyai hubungan positif dan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan*. Variabel atribut Intensitas Perencanaan Strategis terdiri dari indikator-indikator : arti pentingnya misi perusahaan, tujuan perusahaan, internal analisis, eksternal analisis, alternatif-alternatif, implementasi dan pengendalian. Sedangkan variabel Kinerja Perusahaan dibentuk dari indikator *Sistem Average Interruption Duration Index*, *Sistem Average Interruption Frequentation Index*, Rugi kWh, Rasio Operasi dan Umur piutang. Parameter estimasi antara variabel Intensitas Perencanaan Strategis dengan Kinerja Perusahaan yang dibentuk menghasilkan nilai CR 4,807. Dapat dilihat bahwa nilai CR  $\geq 2,00$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5 diterima pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian H5 yang menyatakan *Faktor intensitas perencanaan strategis, diharapkan mempunyai hubungan positif dan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan* terbukti.

## 5. Simpulan dan Saran

### 5.1 Simpulan

Melihat koefisien estimasi EKS1 (faktor manajerial), EKS2 (faktor lingkungan) dan EKS3 (faktor organisasi) terhadap ENDO2 (intensitas perencanaan strategis), maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh terbesar dimulai dari EKS1, disusul EKS3 dan terakhir EKS2. Hal itu memberikan gambaran bahwa intensitas perencanaan strategis akan mendapat hasil maksimal kalau pihak manajemen PLN mampu memberikan prioritas kebijakan yang pertama-tama dimulai dari faktor manajerial, disusul faktor organisasi dan terakhir faktor lingkungan.

Di lain pihak, koefisien estimasi EKS3 maupun ENDO2 terhadap ENDO1 (kinerja perusahaan) masing-masing jika diurutkan adalah EKS3 baru kemudian ENDO2. Hal itu menggambarkan, bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka pihak manajemen perlu memprioritaskan faktor organisasi, baru menyusul kemudian intensitas perencanaan strategis.

### 5.2 Saran

Melihat dari simpulan diatas maka hal-hal yang perlu direkomendasikan dalam Hasil penelitian ini menguatkan temuan Thompson, bahwa ada hubungan positif antara perencanaan strategis dengan kinerja perusahaan. Bahkan sejalan dengan temuan Blau, bahwa terdapat pengaruh positif antara kondisi lingkungan terhadap strategi. Temuan ini juga sejalan dengan temuan Miller, yang menagtakan terdapat hubungan yang signifikan antara strategi dan struktur, khususnya untuk faktor integrasi formal.

1. Semua hipotesis yang diajukan diterima, yang meliputi hipotesis EKS1 terhadap ENDO2, EKS2 terhadap ENDO2, EKS3 terhadap ENDO2 dan ENDO2 terhadap ENDO1 yang bernilai positif. Artinya, faktor manajerial secara signifikan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis, demikian pula faktor lingkungan juga secara signifikan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis, serta faktor organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas perencanaan strategis, dan akhirnya intensitas perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2. Penting bagi PT. PLN untuk memperhatikan beberapa indikator dalam penelitian ini agar kinerja perusahaan meningkat. Pertama, untuk konstruk faktor manajerial, berdasarkan koefisien estimasi yang ada pada konstruk ini, maka indikator yang menjadi prioritas kebijakannya dimulai dari keahlian manajer, disusul keyakinan manajer dan terakhir profesionalitas staff. Jelas terlihat dari temuan ini, para pejabat di PT PLN menjadi kunci keberhasilan, baru setelah itu disusul para staffnya. Melihat indikator-indikator yang membentuk konstruk faktor lingkungan, maka berdasarkan koefisien estimasi didadap urutan prioritas penanganan dimulai dari peraturan pemerintah daerah, disusul tingkat kerumitan lingkungan, dan terakhir oleh lingkungan yang cepat berubah. Jelas, bahwa peraturan pemerintah daerah cukup signifikan mampu ‘mengikat’ gerak langkah PT. PLN, selain kerumitan lingkungan dan perubahan yang cepat pada lingkungan.
3. Salah satu konstruk lain yang cukup perlu mendapat perhatian adalah faktor organisasi. Melihat besarnya koefisien estimasi yang melekat pada indikator-indikator pembentuk faktor organisasi, maka dapat disimpulkan secara berturutan, bahwa prioritas tertinggi diberikan pada koordinasi antar bidang, baru kemudian besar atau kecilnya organisasi perusahaan, dan terakhir kompleksitas struktur organisasi. Jelas dalam temuan ini, koordinasi antar bidang menjadi kebijakan ‘kunci’ dalam faktor organisasi. Hal itu dapat dipahami, mengingat tugas-tugas PLN yang multi kompleks menuntut koordinasi antar bidang agar tujuan dapat tercapai.
4. Pada konstruk intensitas perencanaan strategis, maka berdasarkan koefisien estimasi terbesar diperoleh urutan prioritas penanganan, mulai dari internal analisis, tujuan perusahaan, arti pentingnya misi perusahaan, pengendalian, alternatif-alternatif, eksternal analisis dan terakhir implementasi. Jelas, bahwa dalam intensitas perencanaan strategis perlu dipahami konsep makro, baru kemudian konsep mikro sampai dengan tingkat implementasi di lapangan.  
Pada konstruk kinerja perusahaan, maka secara berturutan dapat dikatkan prioritas pertama ditujukan pada rasio operasi, rugi kWh, umur piutang, *System Average Interruption Frequention Index*, dan *System Average Interruption Duration Index*.

## Daftar Pustaka

- Agus Pambagio (1999) '*Restrukturisasi Ketenagalistrikan yang berpihak pada konsumen*'.  
Broeker,W (1989) '*Strategic change : The Effects of founding and history*', Academy of Management Journal, 32 (3),pp 489-515.  
Cragg.P.B. and M.King (1988) "*Organizational characteristics and small firm 'performance revisited*", Entrepreneurship Theory and Practice, 13. pp. 49-64.  
Ferdinand, A. (2002) "*Sructural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*" Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor, ( Edisi 2). BP Undip.  
Gable. M. and M.T.Topol (1987) "*Planning practices of small-scale retailers*", American Journal of Small Business,12, pp. 19-32.  
Hair, Joseph F, Jr., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., & Black, William C (1998) "*Multivariate Data Analysis*", (Fifth Edition). Prentice-Hall International,Inc.  
Hopkins W.E and Hopkins S.A (1997) "*Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks*", Strategic Management Journal, pp.635-648.  
Isworo, P. dan Ibrahim, S.B. (1998). "*Permasalahan dalam Penetapan Tarif Listrik*", Jurnal Bisnis : Strategi.  
Keats, B.W. and M.A. Hitt (1988) '*A Causal Model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance*', Academy of Management Journal, 31. pp. 570-598.  
Kodoatie, J.M (1998), "*Kebijakan Penentuan Tarif Perusahaan Publik: (Sebuah Tinjauan Teoritis dan Telaah Pustaka)*", Jurnal Bisnis : Strategi, pp.  
Miller, D. (1987) "*Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance*", Academy of Management Journal, 30 pp. 7-32.  
Miller, C C and Cardinal, L B (1994) '*Strategic Planning and Firm Performance : A Synthesis of more than two decades of research*', Academy of Management Journal, 37, pp 1649-1665.  
Pearce II, J.A. and Freeman, E.B. and Robinson, R.B.,Jr., "*The Tenuous Link Between Formal Strategis Planning and Financial Performance*", Academy of Management Review, 12 pp. 658-675.

- Phan, P.H. and Hill, C.W.L (1995), “*Organizational Restructuring and Economic Performance in Leveraged Buyouts : An Ex Post Study*”, *Academy of Management Journal*, 38 pp. 704-739.
- Rajagopalan, Nandini (1996), “*Strategis orientations, incentive plan adoptions, and firm performance : Evidence from electric utility firms*”, *Strategic Management Journal*, 18 pp. 761-785.
- Shrader, C.B., C.L.Mulford and V.L.Blackburn (1989)., “*Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms*”, *Journal of Small Business Management*”, 27. pp.45-60.
- Yasai, M – Ardekani (1989). ‘*Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of contex to organizational structure*’, *Academy of Management Journal*’, 32, pp. 131-156.