

ISSN : 1411-2280

# Jurnal EKONOMI & BISNIS EKOBIS

Vol.9, No.2, Juli 2008

**THE INFLUENCES OF AGENCY FACTORS  
AND TRANSACTION COST FACTORS TO DIVIDEND  
PAYOUT RATIO**

D. Agus Harjito & Ambang Aries Yudanto

**PENGARUH KINERJA KARYAWAN TERHADAP PERCIEVED  
SERIVICE QUALITY DAN WORD OF MOUTH RECOMMENDATION  
PADA BPRSUD KOTA SALATIGA**

Sri Handayani dan Budhi Cahyono

**RANCANGAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN PENDIDIKAN DENGAN  
MENERAPKAN MODEL QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)**

Febriana Wurjaningrum

**KOMPARASI PERILAKU BELANJA DI RITEL MODEREN DAN TRADISIONAL  
Sebuah Penelitian Eksplorasi**

Gancar Candra Premananto

**APLIKASI TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (TAM) DENGAN  
MEMPERTIMBANGKAN GENDER PADA PERILAKU PENGGUNAAN INTERNET**

Majang Palupi & Heru Kurnianto Tjahjono

**HUBUNGAN ANTARA PROFESIONALISME DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KINERJA :  
SUATU PENDEKATAN MODEL STRUKTURAL**

Nafiah Ariyani

**PRAKTEK DAN KEBIJAKAN MSDM UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI  
JASA PELAYANAN MELALUI KEPUASAN KONSUMEN**

Olivia Fachrunnisa

**PENGARUH CONTROL SYSTEM DAN REWARD SYSTEM DALAM HUBUNGAN  
EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP KINERJA UKM DI KOTA SEMARANG**

Sri Hartono

**ANALISIS SALURAN DAN MARGIN PEMASARAN : STUDI EMPIRIK KOMODITAS  
TELUR AYAM RAS**

Anandani Rosi Kurnianingrum, Suci Paramitasari Syahlani dan Sudi Nurtini

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KUALITAS STRATEGI**

Widodo

EKOBIS	Vol.9	No.2	Halaman 99-217	Semarang Juli 2008	ISSN 1411-2280
--------	-------	------	----------------	-----------------------	-------------------



**FAKULTAS EKONOMI  
UNISSULA  
SEMARANG**

# PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KUALITAS STRATEGI

Widodo

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

## ABSTRACT

*This study aim to analysis improvement of of organization performance passed quality of strategy built by intern condition, management competence and extern analysis. Sample tecnique by using method puposive sampling and number sample 30 respondent at manufacture industry. Then analytical applica multiple regresion.*

*This study finding indicates that improvement policy priority scale of organization performance passed quality of strategy is improvement Intern condition, management competence, extern condition. Future research which will come is toke consequence variable quality of strategy at coach functional human resources, marketing, apnotion and finance.*

**Key word :** *organization performance, extern condition, intern analysis.*

## PENDAHULUAN

Pada era ekonomi global sekarang ini, menjadikan dunia tanpa batas, hal tersebut dipacu oleh kemajuan teknologi komunikasi dan informasi. Kondisi tersebut mendorong persaingan bisnis global semakin kompetitif. Di samping itu, kecenderungan kearah perdagangan bebas serta berbagai program peningkatan keunggulan bersaing yang dilakukan perusahaan-perusahaan juga akan memacu tingkat persaingan yang semakin ketat.

Kondisi tersebut menuntut upaya-upaya terobosan para pelaku utama usaha untuk secara proaktif mengkonsolidasikan diri dalam rangka penguatan keunggulan bersaing, yang tidak lagi mengandalkan keunggulan komparatif dibidang bahan baku dan sumber daya manusia saja, namun juga keunggulan teknologi informasi yang berorientasi pada pasar.

Keunggulan kompetitif dapat diraih jika pelaku bisnis mempunyai kompetensi organisasi, artinya pebisnis tersebut terdapat peningkatan kinerja. Hal tersebut mencakup peningkatan kinerja input, out put serta manajerial (Lado et al: 1992). Menurut Wiklund (1999) ukuran kinerja adalah pertumbuhan (*growth*) dan menurut Beal (2000) adalah kemampualan (*profitability*). Secara fungsional kinerja organisasi tercermin pada dari baiknya tingkat kinerja manajemen sumberdaya manusia (SDM), keuangan, manajemen operasi dan pemasaran (Ferdinand, 2003). Selanjutnya menjelaskan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kualitas strategi .

Strategi yang berkualitas dapat dipahami sebagai strategi yang artikulasi praktisnya diformulasikan secara jelas dan dapat diimplementasikan, strategi yang memiliki pedoman-pedoman dasar yang operasional, strategi yang dapat ditelusuri ulang kekuatan-kelemahannya pada saat evaluasi dilakukan, strategi yang terukur dan karena itu dapat dievaluasi secara transparan dan objektif (Ferdinand, 2004) Studi Menon, Bharadwaj dan Howell (1996) menunjukkan bahwa strategi yang dibangun dengan formulasi, implementasi yang berkualitas, dengan derajat keinovatifan yang layak serta ruang lingkup yang menyeluruh mempengaruhi kualitas strategi khususnya strategi sumber daya manusia.

Kemampuan mengembangkan pilihan-pilihan strategik merupakan bagian dari proses pengembangan strategi dan kemampuan mengakses peluang dan mengadaptasi ancaman lingkungan akan meningkatkan derajat keandalan strategi yang dikembangkan dan hal ini mengindikasikan mutu sebuah strategi (Ferdinand, 2002).

Kemudian Wesley dan Minzberg (1989) menjelaskan bahwa kompetensi manajerial merupakan kemampuan manajer dalam memberikan, menanamkan visi dan memberdayakan anggota organisasi untuk merealisasikan visi tersebut. Di samping itu kompetensi manajerial juga merupakan kemampuan manajer untuk menciptakan hubungan dengan lingkungannya. Studi Menon (1999) menjelaskan bahwa sebuah strategi yang baik harus didasarkan pada kajian yang

mendalam tentang kondisi internal organisasi yang mencakup kekuatan dan kelemahan. *Resource-Based Theory* (Barney, 1991) menyatakan bahwa mutu strategi tergantung pada bagaimana manajemen menempatkan kapabilitas inti sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari suatu strategi.

Oleh karena itu pada artikel akan dianalisis bagaimana pengembangan kualitas strategi, sehingga dapat mewujudkan peningkatan kinerja organisasi.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 1. Kinerja Organisasi

Menurut Wiklund (1999) ukuran kinerja adalah pertumbuhan (*growth*). dan menurut Beal (2000) adalah kemampualan (*profitability*). Secara fungsional kinerja organisasi tercermin pada hal berikut ini (Ferdinand, 2003).

Pertama, perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen sumberdaya manusia (SDM) yang ada seperti tingginya tingkat produktifitas, tingkat kreatifitas dan keinovatifan SDM dalam organisasi dimana ia berada.

Kedua, organisasi yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingginya tingkat efisiensi proses bisnis internal, tingginya mutu produk dan mutu pelayanan yang menyertai produk yang dihasilkan, tingginya tingkat kecepatan proses, tingginya tingkat akurasi proses dan sebagainya.

Ketiga, organisasi yang berkinerja baik akan tampak pada tingginya kinerja manajemen pemasaran seperti tingginya volume penjualan, tingginya *market share*, serta tingginya profitabilitas pemasaran.

Keempat, perusahaan yang berkinerja baik akan tampak pada tingginya kinerja manajemen keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efisien dan efektif yang nampak dalam berbagai resiko keuangan seperti terdapat dalam berbagai ratio keuangan antara lain ratio-ratio : likuiditas, aktivitas solvabilitas dan profitabilitas.

### 2. Analisis Lingkungan

Proses strategi mencakup analisis strategik, formulasi dan implementasi (Edmund Learned et al., 1965; Igor Ansoff, 1965; Porter, 1985; FW. Glueck, 1988; Alex Miller, 1998). Proses perumusan strategi adalah "*the design school*" Aliran ini menjelaskan bahwa strategi

organisasi pada dasarnya adalah usaha untuk menciptakan *fit* atau *match* antara kapabilitas internal organisasi dan peluang eksternal (Hendrawan et al., 2003).

Menurut Wilson (1990) analisis berbagai kecenderungan masa sekarang maupun yang akan datang merupakan titik awal proses perencanaan strategis. *Issue analysis* mencakup konsep bisnis, analisis lingkungan dan analisis sumber daya akan mempengaruhi pengembangan strategi. hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Variabel lingkungan bersifat *uncontrollable*, artinya variabel yang tidak dapat dikendalikan atau dipengaruhi. Oleh karena agar organisasi tetap eksis dan berkelanjutan harus adaptif dengan lingkungan. Analisis lingkungan merupakan suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap organisasi. (Glueck, 1997). Menurut Wilson H (1990) lingkungan merupakan sebagai totalitas semua kondisi-kondisi dan kecenderungan-kecenderungan "luar" yang mengelilingi bisnis yang bersangkutan. Berdasarkan uraian tersebut, maka analisis lingkungan merupakan : a) Skaning lingkungan bisnis secara total menjadi bagian tak terpisahkan dari perencanaan strategis, dan menetapkan kerangka konseptual dimana perencanaan kemudian dapat berlanjut secara logis, b) Suatu strategi bisnis yang dapat secara memadai memenuhi totalitas kondisi-kondisi yang terus berubah itu harus merupakan strategi untuk bisnis total yang bersangkutan itu sendiri. Artinya, strategi bisnis terkait harus mencakup bukan hanya suatu strategi pasar saja, tetapi juga strategi teknologi, strategi sumber manusia, strategi finansial, strategi hubungan antara pemerintah dengan kebijaksanaan pelayanan umum, dan sebagainya.

Efektifitas skaning lingkungan mempunyai beberapa karakteristik, menurut Wilson H (1990) mencakup :

1. *Pendekatan holistik*, artinya harus melihat berbagai kecenderungan yang terjadi sebagai satu potongan utuh total dan bukannya sebagai potongan-potongan kecil-kecil yang saling terpisah-pisah (yaitu kecenderungan-kecenderungan sosial, ekonomi, politik dan teknik).
2. *Kontinyu*, artinya harus bersifat terus-menerus atau mengulang-

ulang dalam operasi kerjanya. Didalam dunia yang terus berubah secara cepat ini, tentunya tidak akan masuk akal jika menganalisis lingkungan hanya satu kali saja. Bahkan analisa secara periodik sekalipun juga tidak dapat diandalkan. Dengan timbal balik (masuk informasi balik) dan pemodifikasian setiap ramalan yang dilakukan secara terus-menerus sajalah yang dapat benar-benar berguna.

3. *Contingency*, artinya sesuatu yang masih merupakan suatu kemungkinan untuk terjadinya. Karena itu, perencanaan *contingency* berarti merencanakan sesuatu sesuai dengan berbagai kemungkinan yang mungkin dapat terjadi. Suatu komitmen terhadap perencanaan *contingency* merupakan inti dari suatu strategi yang fleksibel.
4. *Systemic*, skaning lingkungan harus merupakan "bagian tak terpisahkan dari sistem pembuatan keputusan" yang dimiliki sebuah perusahaan. Spekulasi tentang berbagai alternatif masa mendatang tidak akan memberikan andil sumbangan apapun bagi keberhasilan perusahaan jika hanya menghasilkan studi-studi saja. Agar dapat benar-benar memberikan andil sumbangan, spekulasi-spekulasi tentang berbagai alternatif masa mendatang harus ber-orientasi pada masalah dan harus membantu memberikan 'artian masa mendatang yang lebih masuk akal' kepada keputusan-keputusan yang diambil "sekarang". Tetapi hal ini dapat dilakukan hanya jika sistem perencanaan dan sistem pembuatan keputusan terkaitnya dirancang untuk memasukkan persyaratan-persyaratan tertentu seperti monitoring dan pemberian peringatan secara dini.

Kemampuan mengembangkan pilihan-pilihan strategik adalah bagian dari proses pengembangan strategi dan kemampuan mengakses peluang dan mengadaptasi ancaman lingkungan akan meningkatkan derajat keterandalan strategi yang dikembangkan dan hal ini menindikasikan mutu sebuah strategi ( Ferdinand, 2002).

Berdasarkan telah pustaka di atas, maka hipotesis pertama yang diajukan adalah :

**H1: Semakin tinggi intensitas analisis lingkungan, semakin tinggi kualitas kualitas yang dihasilkan**

### 3. Analisis Internal

Analisis internal atau diagnosis keunggulan strategic merupakan suatu proses dimana para pembuat strategi menyelidiki fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan untuk menentukan pada bagian-bagian mana perusahaan memiliki kekuatan atau keunggulan dan kelemahan-kelemahan yang signifikan sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang atau kesempatan dan menghadapi ancaman yang ada dalam lingkungan perusahaan Glueck (1997).

Kondisi di atas dapat disimpulkan bahwa, jika organisasi tidak selalu sadar akan keunggulan strategik yang dimiliki, maka tidak mungkin mengenali adanya kesempatan untuk keberhasilan usaha. Sebaliknya jika tidak mampu menganalisis kelemahan-kelemahan yang ada secara teratur, konsekuensinya tidak akan siap atau mampu menghadapi ancaman-ancaman lingkungan secara efektif.

Studi Menon (1999) menyimpulkan bahwa sebuah strategi yang baik harus didasarkan pada kajian yang mendalam tentang kondisi internal organisasi yang mencakup kekuatan dan kelemahan.

Berdasarkan telah pustaka di atas, maka hipotesis kedua yang diajukan adalah :

**H2: Semakin tinggi intensitas analisis internal, semakin tinggi kualitas strategi yang dihasilkan**

### 4. Kompetensi Manajemen

Wesley dan Minzberg (1989) mengemukakan bahwa kompetensi managerial merupakan kemampuan manajer dalam memberikan, menanamkan visi dan memberdayakan anggota organisasi untuk merealisasikan visi tersebut. Di samping itu kompetensi managerial juga merupakan kemampuan manajer untuk menciptakan hubungan dengan lingkungannya.

Peran manajemen sumberdaya manusia adalah mengkomunikasikan visi strategik manajemen puncak pada bawahan dan menggambarkan dengan jelas visi strategik tersebut (Evan, 1986). Peran dan fungsi manajemen sumberdaya manusia mencerminkan pengelolaan masalah-masalah

bisnis yang berhubungan dengan isu-isu manajemen sumberdaya manusia ( Schuller, 1990). Manajer dan profesional sumberdaya manusia mengelola dan memecahkan masalah-masalah bisnis yang terkait dengan sumberdaya manusia . Hal tersebut dapat menjadi sarana dalam membentuk dan merealisasikan visi dan misi strategis.

Sistem sumber daya organisasional merupakan gudang informasi, pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai kerja atau modal organisasi. Modal organisasi memerlukan struktur, spesifikasi teknologi, dan proses organisasi yang dihasilkan melalui interaksi profesional sumberdaya manusia, yang selanjutnya tertanam dalam sejarah organisasional yang unik. Jika modal organisasional mendukung perusahaan dalam menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi lebih besar dengan pesaing, maka modal organisasional dapat berperan dalam meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan.

*Resource-Based Theory* (Barney, 1991) menyatakan bahwa mutu strategi tergantung pada bagaimana manajemen menempatkan kapabilitas inti sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari suatu strategi.

Berdasarkan telah pustaka di atas, maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah :

**H3: Semakin tinggi kompetensi manajemen, semakin tinggi kualitas strategi yang dihasilkan**

## 5. Kualitas Strategi

Strategi organisasi merupakan pola keputusan yang berhubungan dengan hal-hal penting yang digunakan untuk ; (1) pedoman bagi organisasi dalam menghadapi lingkungannya, (2). mempengaruhi internal organisasi baik struktur maupun proses dan (3) mempengaruhi kinerja organisasi ( Hambrick, 1980). Kemudian menurut Menon, Bharadwaj dan Howell (1996 ) ; Olson dan Becker (1995); Ferdinand (2004) peningkatan kinerja ditentukan oleh strategi bisnis yang digunakan. Strategi merupakan rencana keseluruhan yang menjelaskan posisi daya saing suatu perusahaan (Mintzberg dan Quin, 1991). Strategi dapat didefinisikan sebagai kumpulan metode yang digunakan untuk mengembangkan, memproduksi dan menjual produk atau jasa aktual (Porter, 1996).

Kemudian dijelaskan bahwa strategi yang berkualitas adalah strategi yang dibangun dengan formulasi, implementasi dan evaluasi

strategi yang berkualitas , dengan derajat keinovatifan yang layak serta ruang lingkup yang menyeluruh ( Menon, 1996 ).

### a. Formulasi strategi

Aliran yang paling berpengaruh dalam proses perumusan strategi adalah "the design school". Aliran ini menjelaskan bahwa strategi organisasi pada dasarnya adalah usaha untuk menciptakan *fit* atau *match* antara kapabilitas internal organisasi dan peluang eksternal (Hendrawan, et al. 2003). Alat analisis tersebut adalah analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, opportunity and Threat*). Konsep dasar analisis SWOT adalah antedecedent dari sebuah proses formulasi strategi adalah analisis yang mendalam terhadap situasi dan posisi strategik dari instrumen-instrumen strategi yang digunakan (Ferdinand, 2002). Kondisi tersebut dapat menjadi acuan dasar dalam menganalisis posisi keunggulan strategik (*strategic Advantage Position*) dari masing-masing bidang dalam perusahaan. Menurut Wilson Ian. H (1990) analisis berbagai kecenderungan masa sekarang maupun yang akan datang merupakan titik awal proses perencanaan strategis. *Issu analysis* mencakup konsep bisnis, analisis lingkungan dan analisis sumber daya akan mempengaruhi pengembangan strategi

### b. Implementasi strategi

Sebagian besar perusahaan ternyata tidak mampu menjalankan strategi yang telah dirumuskan. Hasil berbagai penelitian empiris selama ini memperkirakan bahwa hanya 20-30 % rencana-rencana strategik organisasi yang dapat dikerjakan sisanya merupakan kegiatan yang sifatnya spontan didasarkan pada intuisi, naluri dan pertimbangan manajerial tertentu (Hendrawan et al., 2003). Henry Mintzberg (1994) menjelaskan bahwa perubahan lingkungan sekitar yang cepat menuntut organisasi bertindak gesit memanfaatkan berbagai peluang. Kondisi tersebut menuntut adanya kebutuhan struktur dan ketrampilan organisasional untuk mengimplementasikan. Studi Barney (1991) menyatakan bahwa yang perlu dikembangkan adalah kapabilitas organisasi yang tercermin dari struktur pelaporan manajemen, sistem kontrol dan koordinasi, hubungan-hubungan organisasi informal, sistem jenjang jabatan. Kemudian kapabilitas organisasi berkaitan dengan kompetensi untuk berperan secara efektif dalam organisasi.

### c. Evaluasi Strategi

Strategi yang dijalankan oleh organisasi harus terus menerus dievaluasi, apakah masih tetap sesuai dengan lingkungan organisasi secara internal maupun eksternal. Pierce dan Robinson (1997) menjelaskan empat bentuk kontrol evaluasi strategi, yaitu : kontrol asumsi yang digunakan dalam penyusunan strategi, kontrol pelaksanaan strategi, penilaian strategik dan kontrol peristiwa khusus. Kontrol pelaksanaan strategi dibagi dalam dua bentuk yaitu pemantauan (monitoring) dan penilaian kemajuan secara berkala. Penilaian strategik dimaksudkan untuk menilai dan mengamati perkembangan baru yang membutuhkan respon penyesuaian atau prakondisi yang harus dapat berjalan dengan baik. Sedangkan kontrol peristiwa dimaksudkan untuk menampung suatu peristiwa khusus yang membutuhkan revisi pelaksanaan atau perencanaan. (Hendrawan, 2003).

Strategi yang berkualitas dapat dipahami sebagai strategi yang artikulasi praktisnya diformulasikan secara jelas dan dapat diimplementasikan, strategi yang memiliki pedoman-pedoman dasar yang operasional, strategi yang dapat ditelusuri ulang kekuatan-kelemahannya pada saat evaluasi dilakukan, strategi yang terukur dan karena itu dapat dievaluasi secara transparan dan objektif. Konsekuensinya sebuah strategi yang disajikan secara berkualitas dapat membantu peningkatan kinerja (Ferdinand, 2004)

Berdasarkan telah pustaka di atas, maka hipotesis keempat yang diajukan adalah :

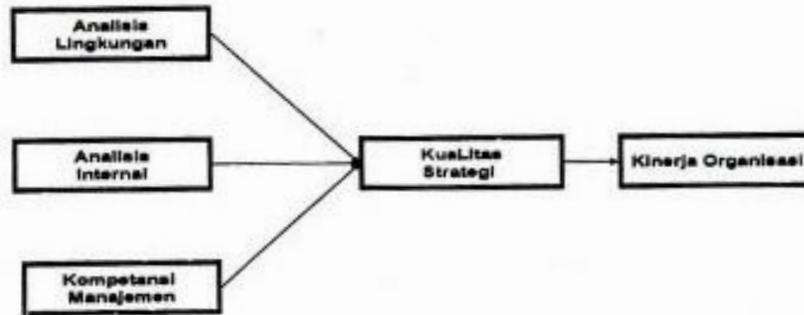
**H4: Semakin baik kualitas strategi, semakin tinggi kinerja organisasi.**

## 6. Model Empiris

Kemampuan mengembangkan pilihan-pilihan strategik merupakan bagian dari proses pengembangan strategi dan kemampuan mengakses peluang dan mengadaptasi ancaman lingkungan akan meningkatkan derajat keterandalan strategi yang dikembangkan dan hal ini mengindikasikan mutu sebuah strategi ( Ferdinand, 2002).

Kemudian Wesley dan Minzberg (1989) menyatakan bahwa kompetensi managerial merupakan kemampuan manajer dalam memberikan, menanamkan visi dan memberdayakan anggota organisasi untuk merealisasikan visi tersebut. Di samping itu kompetensi managerial juga merupakan kemampuan manajer untuk menciptakan hubungan dengan lingkungannya. Studi Menon (1999) menyimpulkan bahwa sebuah strategi yang baik harus didasarkan pada kajian yang mendalam tentang kondisi internal organisasi yang mencakup kekuatan dan kelemahan. *Resource-Based Theory* (Barney,1991) menyatakan bahwa mutu strategi tergantung pada bagaimana manajemen menempatkan kapabilitas inti sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari suatu strategi. Strategi yang berkualitas dapat dipahami sebagai strategi yang artikulasi praktisnya diformulasikan secara jelas dan dapat diimplementasikan, strategi yang memiliki pedoman-pedoman dasar yang operasional, strategi yang dapat ditelusuri ulang kekuatan-kelemahannya pada saat evaluasi dilakukan, strategi yang terukur dan karena itu dapat dievaluasi secara transparan dan objektifitas. Konsekuensinya sebuah strategi yang disajikan secara berkualitas dapat membantu peningkatan kinerja ( Ferdinand, 2004 )

Berdasarkan pendapat tersebut, maka model empiris pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber : Sintesis Ferdinand (2002); Wesley dan Minzberg (1989) dan Barney (1991)

**Gambar 1**  
**Model Empiris**

## METODOLOGI

### 1. Populasi dan Sampel

Populasi yaitu jumlah dari keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga ( Masri Singaribuan, 1995 ). Dalam penelitian ini populasi meliputi seluruh pimpinan industri di LIK Semarang yang

berjumlah 300 . Sedangkan sampel adalah sejumlah individu yang merupakan perwakilan dari populasi yang akan diteliti. Kemudian besarnya sampel ( *Sample Size* ) mengacu pendapat Sutrisno Hadi (1991)  $n > 30$ , maka dalam penelitian diambil sebesar 30 responden.

### 2. Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator
1	Analisis Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aksebelitas formal</li> <li>• Aksebelitas informal</li> <li>• Adaptabilitas</li> </ul>
2	Analisis Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan inovasi</li> <li>• Kemampuan mengelola perubahan</li> <li>• Kemampuan untuk belajar</li> <li>• Kemampuan kerja tim</li> <li>• Persepsi standart mutu</li> </ul>
3	Kompetensi Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan pimpinan</li> <li>◦ Internallsasi visi</li> <li>• Pemberdayaan</li> <li>• Hubungan lingkungan</li> </ul>
4	Kualitas strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelengkapan proses</li> <li>• Kelengkapan konten</li> <li>• Representase strategi</li> </ul>
5	Kinerja Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan</li> <li>• Kernampulabaan</li> </ul>

Sumber : Ferdinand (2002), Menon (1999); Grant (1991); Hall (1994)

### 3. Teknik Analisis

#### a. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji homogenitas item-item pertanyaan setiap variabel yang merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode analisis faktor

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha (*Cronbach*). Semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan semakin dapat dipercaya. Reliabilitas minimal 0,6 adalah reliabel (Dongoran, 197). Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan bantuan program SPSS 10.0 for Windows.

#### b. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis 1, 2, 3 dan 4 digunakan uji t, yaitu untuk menguji pengaruh

variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 < 0$$

$$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 \neq 0$$

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada tingkat signifikansi 0.05. Apabila hasil pengujian menunjukkan kriteria : t hitung > t tabel dengan tingkat signifikansi < 0.05 , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.

### PEMBAHASAN

#### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### a. Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan teknik *Factor Analysis*. Teknik ini dimaksudkan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel ( Imam Ghozali, 2002). Asumsi yang mendasari dapat tidaknya digunakan analisis faktor adalah data matrik harus memiliki korelasi yang cukup. Hal tersebut diuji dengan Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequasi (KMO MSA), nilai yang dikehendaki harus > 0.50. Berdasarkan hasil perhitungan dengan software SPSS 10.00 *Factor Analysis* variabel kondisi lingkungan, internal dan kompetensi manajemen nampak pada Tabel 1

Tabel 1  
Uji Validitas Lingkungan, Kondisi Internal dan Kompetensi Manajemen

No	Indikator	Factor Loading		
		Indikator1	Indikator2	Indikator 3
1	Env1	0.651		
2	Env2	0.833		
3	Env3	0.843		
4	Int1		0.589	
5	Int2		0.691	
6	Int3		0.760	
7	Int4		0.819	
8	Int5		0.601	
9	Komp1			0.778
10	Komp2			0.777
11	Komp3			0.554
12	Komp4			0.668
<b>KMO</b>				<b>0.612</b>
<b>Signifikansi</b>				<b>0.002</b>

Sumber : Print out SPSS

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai KMO = 0.612 > 0.50 sehingga memenuhi asumsi Kemudian *factor loading* masing-masing menunjukkan nilai di atas nilai 0.50 berarti *valid*.

**Tabel 2**  
**Uji Validitas Kualitas Strategi**

No	Indikator	Factor Loading
1	Kualt1	0.896
2	Kualt2	0.885
3	Kualt3	0.682
<b>KMO</b>		0.618
<b>Sign.</b>		0.000

Sumber : Print out SPSS

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai KMO = 0.618 > 0.50 sehingga memenuhi asumsi, Kemudian *factor loading* menunjukkan nilai kualt1 = 0.896, kualt2 = 0.885 dan kualt = 0.682 di atas nilai 0.50 berarti *valid*.

**Tabel 3**  
**Uji Validitas Variabel Kinerja**

No	Indikator	Factor Loading
1	Kin	0.912
2	Kin	0.912
<b>KMO</b>		0.612
<b>Sign.</b>		0.000

Sumber : Print out SPSS

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai KMO = 0.612 > 0.50 sehingga memenuhi asumsi, Kemudian *factor loading* menunjukkan nilai kin1 = 0.912 dan kin2 = 0.912 di atas nilai 0.50 berarti *valid*.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada pengujian ini menggunakan Cronbach Alpha, jika Cronbach Alpha > 0,6 maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliable ( Imam Ghozali,2002) Berdasarkan perhitungan dengan Program SPSS 10.00 masing-masing variabel nilai alpha nampak pada Tabel 4. Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten atau reliabel

**Tabel 4**  
**Uji Reliabilitas Data**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Analisis lingkungan	0.6740	Reliabel
2	Kondisi internal	0.6455	Reliabel
3	Kompetensi Manajemen	0.6641	Reliabel
4	Kualitas Strategi	0.7681	Reliabel
5	Kinerja	0.7967	Reliabel

Sumber : Print out SPSS

## 2. Uji Asumsi

### a. Multikolinearitas

Uji asumsi multikolinearitas artinya antar variabel bebas tidak boleh ada korelasi. Untuk menguji adanya kolinearitas ganda digunakan Uji VIF

dan *Tolerance*. Jika hasil perhitungan nilai *Varian Inflation factor (VIF)* di bawah 10 % dan *tolerance* variabel bebas di atas 10 % (Imam Ghozali, 2001). Berdasarkan hasil perhitungan nampak pada Tabel 5

**Tabel 5**  
**Uji Multikolineritas**

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
1	Kualitas Strategi	-	-	-
2		Analisis lingkungan	90.2%	1.109
3		Kondisi internal	79.0%	1.265
4		Kompetensi manajemen	83.1%	1.203

Sumber : Print out SPSS

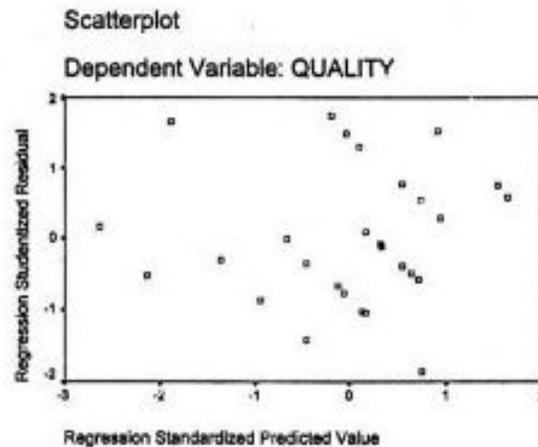
Tabel 5 hasil perhitungan menunjukkan bahwa tolerance di atas 10 % dan VIF dibawah 10 , maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini terpenuhi.

**b. Heterokedastisitas**

Implikasi dari asumsi ini adalah bahwa variabel bebas tidak berubah dari satu sampel ke sampel lain, sebab variabel bebas akan

diukur pengaruhnya terhadap variabel tergantung

Untuk menguji ada tidaknya heterokedastisitas, pada Gambar 4.1 nampak bahwa grafik scatterplot titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi (Gozali, 2001).



**c. Autokorelasi**

Otokorelasi, artinya asumsi ini menginginkan model yang digunakan secara tepat menggambarkan rata-rata variabel tergantung dalam setiap observasi. Dengan kata lain bila sampel diulang-ulang dengan nilai variabel bebas yang tetap, kesalahan dalam tiap observasi akan mempunyai rata-rata sma dengan nol. Non autokorelasi = 0 artinya bahwa gangguan di satu observasi tidak berkorelasi dengan gangguan di observasi yang lain. Dengan kata lain variabel tidak bebas hanya diterangkan oleh variabel bebas dan bukan oleh variabel gangguan. Untuk menguji adanya otokorelasi

dipergunakan Uji Durbin Watson. Berdasarkan perhitungan Durbin watson (DW) sebesar **1.796** sedangkan nilai DW Tabel untuk 5 % dan K-3 (*dl* = 1.21 dan *du* = 1.65)

Dengan hasil perhitungan tersebut di atas, maka dalam model ini bebas tidak ada **otokorelasi**, sehingga asumsi klasik terpenuhi.

**3. Hasil Perhitungan Analisis Regresi Berganda**

Berdasarkan hasil perhitungan antesenden dan konsekuen kualitas strategi dengan menggunakan *software* SPSS 10.00 hasilnya tampak pada Tabel 6

**Tabel 6**  
**Rangkuman Perhitungan Regresi Berganda**

Var. Terikat	Variabel Bebas	B	t hitung	Sign
Kualitas Stgi.	Analisis lingkungan	<b>0.286</b>	<b>2.228</b>	<b>0.035</b>
	Kondisi internal	<b>0.451</b>	<b>3.355</b>	<b>0.002</b>
	Kompetensi manajemen	<b>0.303</b>	<b>2.62</b>	<b>0.032</b>
	<b>F = 13.703</b>			
	<b>Sign = 0.000</b>			
	<b>Ajusted R<sup>2</sup> = 0.56</b>			
Kinerja organisasi	Kualitas Strategi	<b>0.746</b>	<b>5.972</b>	<b>0.000</b>
	<b>F = 35.664</b>			
	<b>Sign = 0.000</b>			
	<b>R<sup>2</sup> = 0.544</b>			

Sumber : Print out SPSS

#### A. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian adalah semakin intens analisis lingkungan, semakin tinggi kualitas strategi. Pada Tabel 6, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.286 berarti semakin tinggi intensitas analisis lingkungan, semakin tinggi kualitas strategi.

Kemudian  $t$  hitung (2.228) >  $t$  tabel (1.697) tingkat sign. variabel bebas (intens analisis lingkungan) menunjukkan angka sebesar 0.035 < 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin intens analisis lingkungan, semakin tinggi kualitas strategi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris. Hal tersebut berarti mendukung studi Ferdinand, (2002), yang menyatakan kemampuan mengembangkan pilihan-pilihan strategik merupakan bagian dari proses pengembangan strategi dan kemampuan mengakses peluang dan mengadaptasi ancaman lingkungan akan meningkatkan derajat keterandalan strategi yang dikembangkan dan hal ini mengindikasikan mutu sebuah strategi.

#### B. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian adalah semakin intens analisis kondisi internal, semakin tinggi kualitas strategi. Pada Tabel 6 koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.461 berarti semakin tinggi intensitas analisis kondisi internal, semakin tinggi kualitas strategi.

Kemudian  $t$  hitung (3.355) >  $t$  tabel (1.697) tingkat sign. variabel bebas (intens

analisis kondisi internal) menunjukkan angka sebesar 0.002 < 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin intens analisis kondisi internal, semakin tinggi kualitas strategi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris. Hal tersebut berarti mendukung studi Menon (1999) disimpulkan bahwa sebuah strategi yang baik harus didasarkan pada kajian yang mendalam tentang kondisi internal organisasi yang mencakup kekuatan dan kelemahan.

#### C. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian adalah semakin tinggi kompetensi manajemen, semakin tinggi kualitas strategi. Tabel 6 koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.461 berarti tinggi kompetensi manajemen, semakin tinggi kualitas strategi.

Kemudian  $t$  hitung (2.262) >  $t$  tabel (1.697) tingkat sign. variabel bebas (intens analisis kondisi internal) menunjukkan angka sebesar 0.002 < 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi kompetensi manajemen, semakin tinggi kualitas strategi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris. Hal tersebut berarti mendukung studi Wesley dan Minzberg (1989) kompetensi managerial merupakan kemampuan manajer dalam memberikan, menanamkan visi dan memberdayakan anggota organisasi untuk merealisasikan visi tersebut. Di samping itu kompetensi managerial juga merupakan kemampuan manajer untuk menciptakan hubungan dengan lingkungannya

#### D. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah semakin tinggi kualitas strategi, semakin tinggi kinerja organisasi. Pada Tabel 6 koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.748 berarti semakin tinggi kualitas strategi, maka semakin tinggi kinerja organisasi.

Kemudian  $t$  hitung (5.972) >  $t$  tabel (1.697) tingkat sign. variabel bebas (kualitas strategi) menunjukkan angka sebesar  $0.000 < 0.05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi kualitas strategi, maka semakin tinggi kinerja organisasi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris. Hal tersebut berarti mendukung studi Ferdinand (2004) strategi yang berkualitas dapat dipahami sebagai strategi yang artikulasi praktisnya diformulasikan secara jelas dan dapat diimplementasikan, strategi yang memiliki pedoman-pedoman dasar yang operasional, strategi yang dapat ditelusuri ulang kekuatan-kelemahannya pada saat evaluasi dilakukan, strategi yang terukur dan karena itu dapat dievaluasi secara transparan

dan objektifitas. Konsekuensinya sebuah strategi yang disajikan secara berkualitas dapat membantu peningkatan kinerja

#### 5. Implikasi Manajerial

Dengan terbuktinya hipotesis bahwa analisis lingkungan berpengaruh pada kualitas strategi, maka manajemen harus mempertimbangkan karakteristik, lingkungan sebagai berikut : *holistic*, artinya harus melihat berbagai kecenderungan yang terjadi sebagai satu potongan utuh total dan bukannya sebagai potongan-potongan kecil-kecil yang saling terpisah-pisah (yaitu kecenderungan-kecenderungan sosial, ekonomi, politik dan teknik). Kemudian *kontinu*, artinya harus bersifat terus-menerus atau mengulang-ulang dalam operasi kerjanya. Didalam dunia yang terus berubah secara cepat ini, tentunya tidak akan masuk akal jika kita menganalisis lingkungan hanya satu kali saja. Bahkan analisis secara periodik sekalipun juga tidak dapat diandalkan. Dengan timbal balik ('masukan informasi balik') dan pemodifikasian setiap ramalan yang dilakukan secara terus-menerus sajalah yang dapat benar-benar berguna. *Contingency*, artinya sesuatu yang masih merupakan suatu kemungkinan untuk terjadinya. Karena itu, perencanaan *contingency* berarti merencanakan sesuatu sesuai dengan berbagai kemungkinan yang

mungkin dapat terjadi. Suatu komitmen terhadap perencanaan contingency merupakan inti dari suatu strategi yang fleksibel. Dan *Sistemic*, skaning lingkungan harus merupakan "bagian tak terpisahkan dari sistem pembuatan keputusan" yang dimiliki sebuah perusahaan. Spekulasi tentang berbagai alternatif masa mendatang tidak akan memberikan andil sumbangan apapun bagi keberhasilan perusahaan jika hanya menghasilkan studi-studi saja. Agar dapat benar-benar memberikan andil sumbangan, spekulasi-spekulasi tentang berbagai alternatif masa mendatang harus berorientasi pada masalah dan harus membantu memberikan 'artian masa mendatang yang lebih masuk akal' kepada keputusan-keputusan yang diambil "sekarang". Tetapi hal ini dapat dilakukan hanya jika sistem perencanaan dan sistem pembuatan keputusan terkaitnya dirancang untuk memasukkan persyaratan-persyaratan tertentu seperti pemantauan dan pemberian peringatan secara dini

Kemudian berkaitan dengan kondisi internal organisasi harus selalu sadar akan keunggulan strategik yang dimiliki. Sebaliknya jika tidak mampu menganalisis kelemahan-kelemahan yang ada secara teratur, konsekuensinya tidak akan siap atau mampu menghadapi ancaman-ancaman lingkungan secara efektif.

Peran manajemen sumberdaya manusia harus mengkomunikasikan visi strategik manajemen puncak pada bawahan dan menggambarkan dengan jelas visi strategik tersebut (Evan, 1986). Peran dan fungsi manajemen sumberdaya manusia mencerminkan pengelolaan masalah-masalah bisnis yang berhubungan dengan isu-isu manajemen sumberdaya manusia (Schuller, 1990). Manajer dan professional sumberdaya manusia mengelola dan memecahkan masalah-masalah bisnis yang terkait dengan sumberdaya manusia. Hal tersebut dapat menjadi sarana dalam membentuk dan merealisasikan visi dan misi strategis.

Akhirnya kualitas strategi tergantung pada bagaimana manajemen menempatkan kapabilitas inti sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari suatu strategi. Strategi yang berkualitas dapat dipahami sebagai strategi yang artikulasi praktisnya diformulasikan secara jelas dan dapat diimplementasikan, strategi yang memiliki pedoman-pedoman dasar yang operasional, strategi yang dapat ditelusuri ulang kekuatan-kelemahannya pada saat evaluasi

dilakukan, strategi yang terukur dan karena itu dapat dievaluasi secara transparan dan objektif. Konsekuensinya sebuah strategi yang disajikan secara berkualitas dapat membantu peningkatan kinerja

#### SIMPULAN

Studi ini memiliki keterbatasan, hal tersebut nampak dalam pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, oleh karena itu faktor subjektivitas selalu ada. Maka

penelitian berikutnya harus didukung dengan metode observasi.

Agenda penelitian yang akan datang agar diteliti kualitas strategi pada masing-masing fungsional ; sumber daya manusia, pemasaran dan keuangan. Kemudian juga diteliti variabel-variabel antesenden terhadap masing-masing kinerja, yakni fungsional ; sumber daya manusia, pemasaran, dan keuangan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 : 99-120.
- Byars 1984, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset. Yogyakarta, 2001.
- David Hunger & Thomas L. Wheelen 1996, *Strategic Management*. Addison -Wesley
- Ferdinand, Augusty. T.1999. *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage: Unplished DBA Thesis*, Soutern Cross, Lismore, Australia.
- , .2000. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen* . BP Undip Semarang
- , .2002a. Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan " *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia* ", Vol I, No. 1. pp.107-119:
- , .2002b. Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian " *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia* ", Vol I, No. 1. pp.1- 22
- , 2003. Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model Konseptual, *Research Paper Series*
- , 2004a. Dinamika Manajemen Penjualan : Sebuah Uji Model Konseptual untuk Direct Selling, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol X. No.1.pp.17-38
- , 2004b. Strategit Selling-In Management : Sebuah Pendekatan pemodelan strategi, *Research Paper Series*
- Flippo, 1984, *Manajemen Personalia*, Terjemahan ,Penerbit Erlangga : Jakarta
- Hambrick, DC, 1980, Operatinalizing the concept of business level strategy in research, *Academy of Management Review*,5: P.567-575.
- Hendrawan.S.Et.al. 2003. *Advanced Strategic Management*, PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Hill, T and R. Westbrook. 1997. SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning* Vol.30. No1. Pp.46-52
- Ian H. Wilson. 1990. *Enviroment Scanning and Strategic Planning*, Conference Papers
- Ivancevic G. (1993), *Manajemen dan Oganisasi*, Edisi terjemahan, Penerbit Erlangga , Jakarta
- Jarillo, J. Carlos. 1998. " On Strategic Net Works." *Strategic Management Journal* 9 : 31-41.
- Jauch. L.R and FW. Glueck, 1989. *Strategic Management and Business Policy*, Mc Graw-Hill Book. Co
- Lado, AA., Boyd, N.G & Wright, P. 1992. " A Competence-Based Model of Sustaineble Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration," *Journal Management*, 18 : 77-91.
- Perace & Robinson 2003, *Strategic Management : formulation, implementation and Control*, Eight Edition .Mc Graw-Hill
- Sarny Kristamuljana, 2002. Dicari : Alternatif Bagi Model : Analisis, Formulasi dan Implemntasi", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol VIII. No.1.pp.1- 16.

- Seymour, J. Madison, 1991, "AID University Linkages for Agriculture Development", *Journal of Higher Education*, Vol 62, No:3, p:288-316
- Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P, J, Edison S.W; 1999" Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : Model and Test ". *Journal of Marketing*. Vol 63.p.18-40.
- Menon A, Bharadwaj S.G, and Roy Howell, 1996 " The Quality and effectiveness of marketing strategy : Effect of functional and disfunctional conflict in intraorganizational relationship". *Journal of Marketing*. Vol 24. No.4 p.299-313.
- Mintzberg. H. 1990. The design scrholl ; reconsidering the basic premise of strategic management . *Strategic Management Journal* 11 : 171-195
- Weitz, BA. Sujan H dan Sujan M (1986)" Knowledge , Motivation, Adaptive Behavior : A Frame work for Improving Selling Effectiveness". *Journal of Marketing*. Vol.50.pp.174-191
- Weitz, Barton A. & Kevin D.Bradford, 1999, Personal Selling and Sales management : A Relationship Marketing perspective. *Journal of Marketing Science*, 27 pp..241-254
- William g. Zikmund . 1995 *Business Research Methods*. Third Edition The Driden Press.

✍